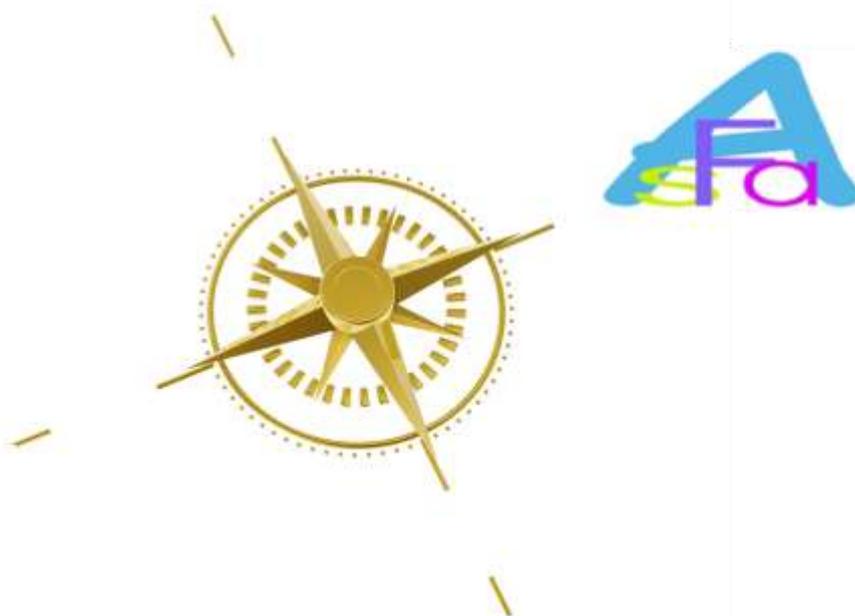


# Projet de Direction ASFA – 2018-2022

---



**« Accepter ce que l'on a et le transformer pour en faire une richesse »**

A partir d'une histoire complexe et à priori difficile, l'équipe d'encadrement propose une vision nouvelle, dynamique de l'ASFA où les professionnels sont les acteurs valorisés et principaux pour répondre, adapter, inventer le contenu de nos prestations dans le réel intérêt des personnes et enfants protégés.

# Projet de Direction ASFA

---

## Table des matières

Synthèse du projet .....	4
I. Genèse du projet .....	5
II. Diagnostic .....	6
A. Historique .....	6
B. Contexte .....	9
1. Les contraintes pesant sur le contenu de la servuction .....	9
2. Les contraintes pesant sur l'Association .....	12
3. L'encadrement aujourd'hui .....	15
C. En conclusion pour la première partie .....	20
III. Dispositif .....	21
A. Principes d'action .....	21
B. Description du dispositif .....	23
1. Identité .....	23
2. Leadership diffus .....	26
3. Organisation fonctionnelle de l'ASFA .....	28
4. Organisation Divisionnelle .....	32
5. Organisation Matricielle .....	33
6. Organisation Agile .....	36
ANNEXES .....	39
A. ANNEXE des fiches Annexes .....	39
1. Fiche Annexe : Communication .....	39
2. Fiche Annexe sur les instances de Contrôle .....	41
B. Autres ANNEXES .....	44

## Synthèse du projet

Après une décennie d'existence, l'ASFA n'a pas encore stabilisé son identité et son organisation. Cela est dû aux raisons de sa création qui s'est faite par défaut en humiliant les professionnels et à une brève histoire faite de ruptures, de désillusions, de conflits dus à une direction instable et à une gouvernance éloignée, même si elle a été attentive à la préservation des services.

En interne, cela a induit un appauvrissement technique, faute d'intégrer les évolutions en cours et un repli sur soi, un renfermement des professionnels, des services et de l'ASFA. Au niveau des professionnels, une dépréciation de l'Association, une perte de confiance de l'encadrement et une critique forte qui s'est perçue aussi à l'extérieur. Cela s'est traduit par une défiance de nos partenaires et plus particulièrement de nos tarificateurs venant renforcer ainsi le sentiment d'un complet abandon.

Pourtant les enjeux sont importants. La société, les bénéficiaires de nos prestations, les ordonnateurs et les tarificateurs ont maintenant une place et des exigences nouvelles ou exprimées différemment. Elles imposent du sur-mesure, de l'optimisation, de la qualité, de la haute technicité, de la diversité modulable, de nouvelles formes de partenariats, de la conformité des droits, des règles du travail, de la santé, sécurité, ... Autant d'exigences parfois contradictoires et labiles qui peuvent, si elles ne sont pas intégrées au fur et à mesure, menacer la pérennité de l'ASFA.

L'équipe d'encadrement, pour répondre à cette histoire et ces enjeux, a décidé de concentrer ses actions sur cinq axes :

- Affirmer l'identité de l'ASFA qui doit être formalisée et co-construite par ceux qui la portent,
- Donner la capacité à chacun de construire, de porter, d'être responsable de l'ASFA, de ce qu'elle produit,
- Elever le niveau de compétence que nous voulons adapter aux nouveaux enjeux de notre secteur
- Repenser l'organisation pour sécuriser, pour coordonner, pour qu'elle valorise chaque professionnel,
- Produire une dynamique d'intelligence collective et d'agilité des professionnels pour construire des prestations sur-mesure et innovantes.

Pour cela la communication et la mise en réseau des professionnels deviennent les supports capables de porter ce projet.

## I. Genèse du projet

Le projet de direction est une demande de l'Association inscrite dans son nouveau projet Associatif 2017-2021. Elle affirme que le Directeur, en lien avec l'équipe de direction, est responsable de la mise en œuvre des missions de l'Association dans le respect des positions, valeurs et objectifs fixés par l'Association. L'ASFA considère chaque acteur (famille, personne, service, environnement) comme différentes ressources alliées pour atteindre un objectif commun qui est la protection et l'émancipation de la famille ou de la personne protégée en s'appuyant sur les valeurs que sont l'engagement, l'efficacité et la coopération.

Pour cela l'Association veut consolider la Direction en lui demandant d'être proactive<sup>1</sup> et de s'inscrire dans la durée (quel que soient les changements internes) grâce à l'écriture d'un Projet de Direction qui lui donnera un cadre d'action légitimé par l'Association. Ce projet doit proposer :

- Une organisation souple et efficace pouvant intégrer simultanément les attentes sans cesse évolutives de notre secteur et les besoins personnels des salariés de l'ASFA
- La participation et l'engagement des professionnels dans le fonctionnement des services.
- Un processus de co-construction des réponses internes et externes en considérant les compétences et l'originalité de chaque professionnel dans la mise en œuvre des futurs dispositifs.

Les fonctions de l'encadrement sont de 4 ordres : l'organisation et le contrôle de la servuction<sup>2</sup>, la stratégie de développement ou de réponses aux menaces/attentes/besoins internes et externes, la gestion des ressources humaines et le marketing ou plus exactement comment valoriser et développer la servuction, cela dans un contexte éminemment contingent. Dans une première partie, après un bref historique sur l'organisation de l'ASFA depuis 2008 à sa création, nous tenterons de définir ces fonctions aujourd'hui et la responsabilité de l'encadrement.

Dans une seconde partie, à travers cinq axes déclinés en objectifs, nous proposons un plan d'action permettant à l'encadrement d'adapter l'organisation de l'ASFA à ses fonctions.

---

<sup>1</sup> Qui anticipe, qui agit sans attendre d'être sollicité, qui est entreprenante, qui est dynamique....

<sup>2</sup> Néologisme construit sur la base des mots « service » et « production ». Le concept de la servuction représente l'ensemble des éléments matériels et humains utilisés ainsi que les activités déployées pour concevoir, créer et développer la prestation de service qu'une entreprise souhaite proposer sur le marché, en fonction d'un niveau de qualité choisi. Pour une définition plus large en annexe page 47

## II. Diagnostic

### A. Historique

La création de l'ASFA en 2008 a eu comme objectif de reprendre les services de l'UDAF64<sup>3</sup> alors en liquidation. Les mouvements familiaux à l'origine de cette création, représentés par l'UNAF, quelques UDAF et l'URAF, ont eu à cœur de ne pas fermer les services et de préserver ainsi les salariés. Néanmoins, les conditions de cette reprise ont provoqué un traumatisme significatif<sup>4</sup> auprès de l'ensemble des professionnels qui étaient socialement reconnus, qui avaient l'habitude de travailler dans des conditions très avantageuses, dans un contexte paternaliste<sup>5</sup> et directif<sup>6</sup>. Les déclassements professionnels, la restriction des moyens et le défaut de gouvernance ont freiné la mise en place d'une première organisation de l'ASFA qui a cherché à structurer les services en conséquence<sup>7</sup>. Néanmoins, elle arrivera à poser les bases sur lesquelles les services fonctionnent aujourd'hui. Une seconde organisation des services de 2012 à 2016 mal engagée en interne et difficilement contrôlée par une gouvernance divisée induira une stagnation, voire même une régression des services sur certaines fonctions<sup>8</sup>.

Il y aura au début, entre les deux et à la fin de ces tentatives d'organisation des périodes plus ou moins longues (entre six mois et un an) où des directions intérimaires maintiendront un statu quo en garantissant le fonctionnement quotidien des services.

L'organisation de l'UDAF64 était de type divisionnelle<sup>9</sup> avec différents services déterminés en fonction de la nature des mesures, avec des directions propres, des moyens spécifiques et une direction générale qui assure la direction, le contrôle et la coordination de l'ensemble. Cela a généré la segmentation des services et une forte utilisation de ressources en cadres et prestations annexes pour renforcer l'action des professionnels de chaque service centrés sur leurs seules missions.

La première organisation mise en place au sein de l'ASFA va, à partir de l'organisation précédente, aller vers une structure de type fonctionnelle<sup>10</sup> avec une forte formalisation des règles, une standardisation du travail, une spécialisation par fonction et un dispositif hiérarchique court et clair. Cela a permis de développer les compétences internes et de réaliser des économies d'échelles. Par contre, cela n'a pas incité à la responsabilisation des professionnels qui ont privilégié leur fonction et empêché leur adaptation à leur environnement. Le management de la directrice de type empathique<sup>11</sup> avec l'équipe d'encadrement et motivationnel<sup>12</sup> avec les professionnels a permis de fédérer l'équipe de cadres, mais le traumatisme subi par les salariés n'a pas permis de dépasser la division des services et ne les a entraînés que partiellement dans cette nouvelle dynamique de changement. Même s'il y a eu quelques propositions d'innovations qui n'ont pas été formalisées.

---

<sup>3</sup> En Annexe, Histoire de l'ASFA, Fin de l'UDAF64, page 44

<sup>4</sup> En annexe, histoire de l'ASFA, Conséquence pour les salariés

<sup>5</sup> Le paternalisme est une approche managériale qui tente de rapprocher l'ensemble des salariés constituant l'entreprise comme une famille dont les membres ont une destinée commune. Des moyens financiers et matériels importants sont consacrés pour faire converger les intérêts des employés et des employeurs selon un principe simple : la réalisation des objectifs de l'entreprise peut profiter à tous.

<sup>6</sup> Voir en Annexe Les différents managements, page 65

<sup>7</sup> Fin de l'UDAF64 1ère organisation des services

<sup>8</sup> Fin de l'UDAF64 2ème organisation des services

<sup>9</sup> Les principales formes de structures de l'entreprise page 53

<sup>10</sup> Les principales formes de structures de l'entreprise page 53

<sup>11</sup> Les principales formes de structures de l'entreprise page 53

<sup>12</sup> Les principales formes de structures de l'entreprise page 53

La seconde organisation mise en place est plus floue, elle semble être d'ordre politique<sup>13</sup> où les jeux de pouvoir entre les individus et les services sont venus perturber l'organisation précédente sans la défaire. Le management du directeur de type despote et "Mission impossible"<sup>14</sup> est venu renforcer les rivalités, les conflits et la méfiance des professionnels.

Les deux directions, de façon différente, ont rencontré les partenaires, les ordonnateurs et/ou les tarificateurs pour dénoncer la difficulté de l'Association à se gouverner et à faire évoluer les salariés ce qui a renforcé la mauvaise image de l'Association.

A partir de mi-2016 la troisième organisation<sup>15</sup> initiée est :

- d'une part professionnelle avec des stratégies de développement de la professionnalité, avec une autonomisation des salariés dans la mise en œuvre du travail.
- d'autre part mécaniste avec la continuité de la formalisation et de la standardisation des modes opératoires mais plus "souples" avec la mise en place de cadres techniques qui conseillent et soutiennent les professionnels,
- et enfin entrepreneuriale pour construire un projet commun aux services et pour proposer une diversification des activités afin de promouvoir une autre image de l'ASFA<sup>16</sup> qui pourrait permettre aussi de multiplier les sources de financement pour pérenniser l'Association.

Le mode de management du directeur est directif et égalitaire en imposant le rétablissement d'un lien de confiance, la participation et la responsabilisation de l'équipe d'encadrement et des professionnels. Les services ont dans un premier temps obtenu une grande autonomie organisationnelle, mais elle doit être modulée au regard des fonctionnements des professionnels qui attendent une organisation très mécaniste et aussi leur complexe responsabilisation par manque d'habitude et de confiance en l'ASFA. Cela impose une attention importante des cadres des services qui sont donc plus sur un mode de management motivationnel et empathique. Enfin l'encadrement renouvelé en grande partie en moins de trois ans doit aussi trouver ses marques.

#### Conséquences sur le climat social, les salariés et le service rendu.

Différents documents (RPS 2015, évaluation externe 2016, l'audit de la Cohésion sociale en 2014, le diagnostic fait avec les professionnels et l'ITS en mars 2017) font état des mêmes constats sur un passé et des événements douloureux générés par des réorganisations jamais abouties, des discontinuités de la direction, et de la gouvernance, une dépréciation et une stigmatisation avec la liquidation de l'UDAF qui ont pour effet <sup>17</sup>:

- **Pour les professionnels** de générer des replis sur soi, une forte démotivation, un refus de s'engager, une grande difficulté à gérer le quotidien, une forte démotivation. Le travail est vécu comme intense et complexe avec de fortes exigences émotionnelles avec peu d'autonomie, une éthique professionnelle faible et interrogeant même la sécurité professionnelle. Une fragilisation progressive de tous avec au final des impacts sur la santé des salariés, un absentéisme supérieur à la moyenne entre 2012 et 2015...

---

<sup>13</sup> Les principales formes de structures de l'entreprise page 53

<sup>14</sup> Voir en Annexe Les différents managements, page 65

<sup>15</sup> Pour les organisations : professionnelles, mécanistes et entrepreneuriales, voir en annexe page 56 Les configurations organisationnelles

<sup>16</sup> innovante, bienveillante, alternative, capable de changement, de travailler avec son environnement et cela dans une dynamique unique : Président/Directeur/Equipe encadrement/professionnels

<sup>17</sup> Les effets ont été extraits des différents rapports et regroupés en trois rubriques : les effets sur la personne, le collectif et les pratiques.

- **Pour le collectif** de créer un climat social sous tension, des stress importants dans différents services induisant des conflits quasi généralisés au sein de l'association, entre les personnes, entre les services produisant de fortes résistances...
- **Sur la qualité du service** avec une insuffisante remise en cause des pratiques, un travail partenarial insuffisamment institutionnalisé, des dispositifs trop loin des besoins spécifiques de terrain, des modalités d'accompagnement qui n'ont pas suffisamment pris en compte l'évolution des profils des bénéficiaires, une hétérogénéité des interventions préjudiciables aux bénéficiaires, le besoin d'harmoniser les pratiques d'accompagnement social, pas de références et d'outils partagés et un manque de créativité. Les professionnels n'ont pas bénéficié de formations collectives et peu à titre individuel. Peu de lieux de réflexion collective. Les projets de service ne constituent pas une référence dans les pratiques, ils n'ont pas été suivis d'une mise en œuvre lisible. Ils sont peu connus des professionnels et n'ont pas été suivis dans le temps. Les besoins en formation mal repérés, la nécessité pour les professionnels de se recentrer sur leur mission pour « *pouvoir envisager la mise en place d'actions d'amélioration de la qualité des prestations destinées aux usagers* ».

Comme nous pouvons le voir dans le tableau ci-dessous, l'évaluateur RPS place à ce moment-là le curseur au niveau rouge dans son compte rendu.

**Grille d'évaluation du niveau de risque**

Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4
Favorable à l'épanouissement du salarié	Les difficultés sont de faible intensité ou passagères ou potentielles	Les difficultés sont caractérisées. Elles peuvent s'objectiver par un ensemble de données et/ou de faits.	La situation de crise est installée Elle altère la production : absentéisme, accidentologie, arrêts de travail, conflits, départs volontaires, etc.

#### Conclusion pour cette partie

L'instabilité de l'ASFA depuis sa création n'a pas permis de faire face au traumatisme de la liquidation de l'UDAF 64. Les professionnels n'ont pas été mobilisés pour reconstruire un collectif sécurisant et dynamique où chacun peut s'exprimer, trouver sa place et mettre en œuvre une prestation de qualité. Au contraire, on peut estimer qu'il y a eu une stagnation de la réflexion et des contenus d'intervention.

L'équipe d'encadrement doit donc faire ses preuves dans un contexte :

- de défiance<sup>18</sup> de leurs équipes qui n'ont jamais été responsabilisées aux enjeux institutionnels et qui sont dépendantes de l'encadrement dans de très nombreux aspects de leur travail,
- d'une réorganisation où justement il est attendu une autonomie et une responsabilisation plus grande des professionnels.

<sup>18</sup> Traumatisme de l'UDAF, les organisations successives, ...

## **B. Contexte**

L'ASFA évolue dans un secteur particulier qui a subi en 15 ans une transformation très sensible avec des "tendances lourdes et irréversibles"<sup>19</sup> construit par un ensemble de lois<sup>20</sup> qui impactent directement l'Association, l'organisation des services et le contenu des prestations rendues par l'ASFA.

### **1. Les contraintes pesant sur le contenu de la servuction.**

L'ensemble des services de l'ASFA a comme particularités communes de gérer des mesures appartenant au secteur social, mises en œuvre en milieu ouvert et dans le cadre d'une protection judiciaire contraignante pour la famille ou la personne concernée. Cela impose de conjuguer ces trois particularismes qui peuvent parfois entrer en conflit :

1. Le secteur social doit répondre des obligations liées à la loi du 2 janvier 2002 sur la place de l'utilisateur qui doit être considéré comme :
  - un citoyen avec tous ses droits : à ce titre il doit participer à la construction des interventions qui le concernent, il doit recevoir une information complète sur le fonctionnement du service, il doit pouvoir exprimer un avis sur la qualité et l'organisation de la prestation, il doit pouvoir faire un choix parmi différentes prestations, il est libre de ses mouvements et de ses actions.
  - une personne à part entière qui impose : d'être attentif à sa dignité, à ses besoins, à ses attentes, à ses sentiments, ses liens, le respect des opinions, la libre circulation,... avec qui il faut être bien traitant, bienveillant.
  - une personne en situation de vulnérabilité pour faire valoir sa position de citoyen et de personne, ce qui impose au service de créer les dispositifs nécessaires pour que la famille ou la personne protégée soit en effet citoyen et personne à part entière.
2. Le milieu ouvert, tel que mis en œuvre à l'ASFA, impose :
  - à la majorité des professionnels (référént de la mesure<sup>21</sup>) d'aller la plupart du temps seul(e) au domicile travailler à partir des attendus du magistrat, de rencontrer différents partenaires dans l'environnement de la famille ou de la personne. Les référents sont en général responsables du contenu technique de l'intervention qu'ils doivent adapter en fonction des demandes, attentes, difficultés, ... des familles et des personnes protégées mais aussi des partenaires institutionnels, de la société civile, de l'entreprise, associatifs... sur lesquels il faut s'appuyer et qui peuvent avoir de nombreuses exigences et/ou inquiétudes liées à la situation,... créant ainsi une pression lancinante et pénible. Les référents ont donc une vision globale de la situation qui induit une responsabilité dans la gestion du dispositif de protection (aspect judiciaire) et dans l'évolution de la situation vers l'autonomie (aspect socio-éducatif). Cela peut générer de l'inquiétude, une réflexion et une tension permanente pour le référent.
  - A d'autres professionnels, qui interviennent sur des fonctions administratives et techniques au niveau des mesures (agents administratifs, agent d'accueil, secrétaire,

---

<sup>19</sup> J-François BAUDURET, Institutions sociales et médico-sociales de l'esprit des lois à la transformation des pratiques, 2ème édition, 2017, édition DUNOD.

<sup>20</sup> Loi sociale de 1975, la loi de décentralisation de 1986, la loi du 2 janvier 2002, loi de 2005 (loi le Notre), lois de 2007, loi du 11 février 2015, loi HPST de 2009, loi du 26 janvier et du 14 février 2016

<sup>21</sup> Délégués en PJM et AGBF et Travailleurs sociaux en AEMO.

assistant tutélaire, comptable tutélaire, juriste), de répondre aux demandes des référents et/ou à certaines procédures afin de construire différents actes spécialisés, très techniques qui vont bénéficier aux familles ou personnes protégées et qui peuvent être adressées à différents partenaires. Leur travail se fait sur dossier, ils ne sont pas sujets aux différentes pressions externes. Ils ne peuvent pas apprécier et donc à ajuster, faute d'un retour direct du bénéficiaire ou des partenaires, la qualité de leur travail. Néanmoins, leurs réponses impactent directement les bénéficiaires, les partenaires et le magistrat. Indirectement, une bonne ou mauvaise qualité de leur travail rejaillira donc sur le référent.

3. La protection judiciaire contraignante pour la famille ou la personne concernée met en évidence deux axes :
  1. C'est le magistrat qui nomme le service, qui précise dans chaque jugement le problème et les objectifs à atteindre en termes de protection. Il peut préciser, tout au long de l'intervention, le contenu de la protection à la demande de l'intervenant ASFA, du bénéficiaire et/ou de services externes. Le contenu de ses jugements s'appuie sur le droit, la loi... qui évoluent en permanence et qui sont sujettes à diverses interprétations. Cette interprétation va se faire en fonction de l'appréciation personnelle du magistrat sur ce que doit être la protection et sur ce qu'il pense que doit être la fonction de notre mission. Ce qui peut modifier sensiblement le contenu des jugements d'un juge à l'autre, pour un même juge et d'un moment à l'autre. Les référents rencontrent le magistrat au moment des audiences ou lors de contacts à la demande de l'un ou l'autre (téléphone, courriels...). Les référents sont donc en prise directe avec lui... et avec ses injonctions, ses interprétations, son ressenti...
  2. Le contenu des décisions peut aller à l'encontre de certains droits et sembler contredire les attentes du secteur social, notamment sur la libre adhésion, le respect des choix, la libre circulation....

Les prestations de l'ASFA doivent donc être conduites sur trois dimensions qui échappent séparément en grande partie aux professionnels de l'ASFA :

1. une dimension éthique qui impose une posture et une attention particulière en direction de nos bénéficiaires,
2. une dimension très technique où le professionnel sur un territoire, au domicile ou à l'ASFA, doit gérer différentes attentes et pressions,
3. une dimension prescriptive fixée par le droit en imposant les objectifs, les limites et obligations mais qui sont continuellement sujets à interprétation dans les jugements qui les précisent.

Nous disons donc qu'il existe trois dimensions qui échappent séparément en grande partie aux intervenants de l'ASFA mais qu'ils s'approprient néanmoins en prenant en compte toutes ces dimensions dans la construction d'une prestation réellement personnalisée à la fois pour le bénéficiaire, les partenaires et le magistrat. Ce travail complexe, qui relève de l'ingénierie dans un environnement non protégé, nécessite de donner toute l'autonomie nécessaire à l'intervenant pour construire ses réponses dans un temps court. Mais cela génère une insécurité pour l'intervenant qui a conscience de sa responsabilité et de sa vulnérabilité qu'il doit compenser par un engagement important pour répondre à ses doutes sur la sécurité de l'enfant ou de la personne protégée. Par ailleurs, cette solitude dans l'action peut être aussi un risque pour le bénéficiaire qui est dépendant de l'intervenant en cas d'absence et/ou de sa vision avec laquelle il peut ne pas être d'accord ou qui va à l'encontre de ses intérêts ou de ses droits.

Cet engagement et cette responsabilisation nécessaires des professionnels pour faire une mission qui demande des réponses rapides et adaptées, dont on ne peut changer les différentes dimensions et dont ils détiennent seuls les clefs, imposent à l'ASFA d'affirmer leur autonomie sur le terrain et de renforcer le contenu technique et la posture de leur intervention. Il faut éviter néanmoins de créer des libéraux qui auraient des réponses professionnelles propres ne répondant plus aux engagements du service et qui n'auraient plus la notion de service en pensant être l'unique interlocuteur. Le doute, la vulnérabilité induit par l'engagement et ces responsabilités nécessitent aussi de donner les moyens aux professionnels de se référer à une praxis<sup>22</sup> propre au service, d'être rassuré par la connaissance des pratiques de leurs collègues et d'être soutenu au sein de l'ASFA et sur le lieu de leurs actions.

Pour les professionnels qui interviennent indirectement auprès du bénéficiaire, cet engagement est plus difficile car ils ne sont pas confrontés immédiatement à cette tension. Pourtant, ils héritent de la même complexité que les référents dans la construction de leur propre travail sans en voir les résultats concrets auprès des partenaires, des magistrats et des bénéficiaires. Ils ont aussi à accomplir ce travail à partir du référent et non à partir du partenaire, du magistrat ou du bénéficiaire les plaçant ainsi comme manœuvre au service du référent. Ce qui peut déresponsabiliser le professionnel qui va s'attacher au contenu technique de son travail sans attention pour le résultat attendu par le partenaire, le magistrat ou le bénéficiaire ce qui peut générer de la non-qualité ou de la sur-qualité<sup>23</sup>. Il est donc *nécessaire* de renforcer la responsabilisation de ces professionnels en créant un lien entre leur production et celui qui en bénéficie, leur donner plus d'autonomie pour qu'ils puissent adapter cette production en fonction des complexités. Ce qui induit de créer aussi une bonne coordination des différents professionnels autour du dossier du bénéficiaire qui seront alors tous engagés dans un objectif commun.

Il est nécessaire de préciser que la notion de responsabilité. Au sens le plus large du terme, et conformément à l'étymologie latine *respondere*, « répondre », la responsabilité est l'obligation de répondre de quelque chose devant une autorité. Le professionnel doit répondre de ses actes devant l'employeur ce qui implique qu'il doit faire ce qu'il lui demande. Le professionnel n'est pas responsable au sens légal de la mise en œuvre de la prestation qui est de la responsabilité de l'employeur. Toutefois il y a quatre autres dimensions philosophiques et/ou morales de la responsabilité qu'il est nécessaire de convoquer pour appréhender le contenu de la responsabilité des professionnels :

1. Etre en charge d'une charge. On m'a donné la responsabilité de faire ceci ou cela. La mesure, les actions... sont bien confiée à tel ou tel professionnel,
2. Etre attentif à faire correctement. Je me sens responsable de la qualité de mes actions, de bien faire.... Cette notion est plus complexe car elle implique qu'il faut avoir une idée précise de ce qu'il faut atteindre, penser que c'est grâce à ses propres actions que cela va être possible et qu'il est donc important de s'impliquer, de s'engager pour y arriver.
3. J'assume ce que je fais, ou ce que j'ai fait. Je suis responsable des actes que je pose et donc de leurs conséquences. Quand il s'agit de protéger un enfant ou une personne, cette question est particulièrement cruciale. C'est :

---

<sup>22</sup> Définition de praxis : La praxis a une finalité interne à l'action, non séparable de l'action (« Le fait de bien agir est le but même de l'action. »). Au sens d'action sous-tendue par une idée vers un résultat pratique, elle désigne l'ensemble des activités humaines susceptibles de transformer les rapports sociaux et/ou de modifier le milieu naturel.

<sup>23</sup> ■ l'action est demandée et elle est réalisée : c'est la qualité ■ l'action n'est pas demandée et elle n'est pas réalisée : c'est du bon sens ; ■ l'action est demandée mais elle n'est pas réalisée : c'est le défaut, la non-qualité ■ l'action n'est pas demandée mais elle est tout de même réalisée : c'est la sur-qualité, le second défaut qui génère des coûts sans apporter de valeur.

- une question morale « ai-je bien fait, ai-je bien protégé, que va-t-il se passer réellement pour l'enfant, la personne, la famille... »,
  - une question de poids, de partage de cette responsabilité (même s'il n'est pas possible d'être assuré du résultat, j'ai quand même fait part de mes doutes, décisions... et je sais qu'il n'y aura pas d'opprobre, de remise en question fondamentale par le service qui sait ; qui a suivi, qui a conseillé, qui s'est « mouillé » avec moi....)
  - une question technique en ayant des retours, des propositions... de professionnels pouvant amener une plus-value, d'autres manières de voir et faire ou aussi différentes formations/GAP permettant de mieux appréhender le travail de façon globale. Cette ouverture, ces connaissances permet de mieux assumer.
4. Prendre la décision qu'il faut au moment où il faut. Je suis responsable, il n'est pas besoin de me dicter ma conduite. Cette autonomie est possible si le professionnel est déjà assuré des trois premières dimensions et qu'il sait qu'il a le droit et les moyens de le faire.

Ces quatre dimensions traversent le professionnel sans que toutefois il soit responsable au sens légal. Mais il peut néanmoins se sentir plus ou moins coupable, dans le sens de ressentir une culpabilité, quand il ne peut pas s'emparer de l'une ou plusieurs dimensions de ces responsabilités.

Au sens de la loi, le responsable légal est donc bien l'Association qui s'est engagée auprès de l'ordonnateur/le tarifificateur à mettre en œuvre dans les règles de l'art, en tenant compte de leurs attentes la mission qui lui est confiée. En cas de « malfaçon », c'est l'Association qui sera légalement interpellée par ceux qui lui confient la mission et/ou condamnée par un tribunal si elle a mal mis en œuvre la mission qui lui est confiée (sauf en cas de faute pénale où c'est l'auteur qui doit répondre.). A ce titre elle peut donc engager des sanctions contre le professionnel qui n'aurait pas fait correctement son travail. L'encadrement sera d'abord interrogé pour savoir s'il a bien organisé, délégué et contrôlé le contenu de la servuction au regard des contraintes ci-dessus. Le professionnel sera interrogé sur ce que l'encadrement lui aura donné comme responsabilité au sens des quatre dimensions de la responsabilité que nous venons de voir.

L'encadrement doit donc :

- Indiquer clairement les objectifs à atteindre, les contraintes à prendre en compte et les processus pour y arriver,
- Créer une harmonisation du contenu des interventions pour garantir une égalité de qualité de prestation respectueuse des attentes/droits/besoins des partenaires, des magistrats et des bénéficiaires,
- Organiser et contrôler la responsabilisation et l'autonomisation des professionnels,
- Construire le dispositif de coordination interprofessionnel,
- Renforcer les compétences des équipes et des professionnels,
- Donner aux professionnels les moyens de leur mission,
- Faire de chaque service un espace sécurisant et rassurant pour les professionnels.
- Penser la continuité de la prestation pendant les absences des professionnels,

## **2. Les contraintes pesant sur l'Association**

La place des associations dans les secteurs social et médico-social a évolué ces 15 dernières années. Elles ne sont plus fondatrices de projets, de modalités d'interventions,... mais devenues, suite à des

modifications législatives<sup>24</sup>, des développeurs de projets nouveaux ou existants à la demande de leurs autorités de tutelles (politique sociale) qui sont pour nous aussi nos autorités de tarification : le Conseil Départemental et la Cohésion Sociale. Cela dans un contexte où les finances publics se raréfient<sup>25</sup> et où les Associations de notre secteur utilisent ces seuls financements ce qui induit pour chacune des stratégies de "survie" par le biais de restructurations de leur offre de prestations, d'optimisation/rationalisation des organisations/services, de regroupements, de mutualisations, de partenariats, de diversifications, de lobbying, de fusions, d'innovations,... Pour le Conseil Départemental, nous constatons aussi une autre difficulté puisqu'il est responsable de différents services sociaux travaillant directement avec nos services. A cela il faut ajouter l'évolution de nos orienteurs (magistrats) qui sont soucieux de la maîtrise des coûts, qui sont sensibilisés à la déjudiciarisation du social, à la place de l'usager et au niveau qualitatif du service rendu notamment sur la rapidité et l'intensité de l'intervention. Cela induit quatre contraintes pour l'ASFA qui :

1. n'a plus vraiment la pleine maîtrise du contenu de son activité qui doit aussi répondre aux attentes et besoins du Conseil Départemental et/ou de la Cohésion Sociale. Ce qui implique que pour faire évoluer ses prestations l'ASFA doit intégrer les objectifs de ses tarificateurs dans le cadre de ses projets formalisés et ayant reçu leur agrément. La construction de ces mêmes projets doit se faire avec les équipes qui ont elles-mêmes une vraie méconnaissance des politiques sociales et qui s'attachent souvent à leurs seules valeurs humanistes, parfois corporatistes ou traditionalistes.
2. doit aussi construire ou adapter le contenu de ses interventions, voir même de son organisation en fonction des services sociaux qui dépendent de nos tarificateurs afin qu'elles soient adaptées à leurs besoins, fonctionnement, moyens.
3. est dépendante de l'autorité de tarification qui est son unique financeur, ce qui lui donne un pouvoir important que ne vient pas vraiment limiter la législation<sup>26</sup>. De fait, le contenu des projets, des prestations, des actions va être mesuré à l'aune de ce que peut et/ou veut accorder le tarificateur.
4. est en compétition avec les autres opérateurs du secteur sur deux plans : la captation de l'activité au niveau des orienteurs qui n'hésitent pas à jouer sur la concurrence entre services pour obtenir la prestation attendue et la captation des ressources au niveau de nos tarificateurs qui jonglent entre répartition des moyens, réponses aux nouvelles exigences légales, élévation de la qualité et besoins de leur territoire.

L'ASFA est particulièrement impactée par ce phénomène dans la mesure où elle est encore prisonnière de son histoire induite par une gabegie de moyens, où la gouvernance qui a été éloignée et peu soucieuse des tarificateurs n'est toujours pas en capacité de peser politiquement pour compenser cette dépendance financière, où la posture de l'encadrement et des professionnels laisse encore entrevoir des difficultés à accepter ce nouvel environnement et les conséquences que cela induit dans l'organisation et le fonctionnement de l'ASFA.

---

<sup>24</sup> Obligation d'inscrire leur action dans un schéma et dans le cadre du CASF, de passer par des réponses à appel à projet,

<sup>25</sup> Cela n'est pas dû à une baisse globale des moyens, qui est au contraire en constante évolution, mais à la montée des précarités (voir les travaux de PAUGAM Serge, 2005, *Les formes élémentaires de la pauvreté*, Paris, Presses universitaires de France) et aux vulnérabilités et insécurités sociales (CASTEL, Robert, 2009, *La montée des incertitudes. Travail, protections, statut de l'individu*, Paris, Éditions du Seuil) où la solidarité familiale et sociale ne suffit plus et/ou ne fonctionne plus ou peu, imposant aux collectivités de s'y substituer.

<sup>26</sup> Rapport sur les stratégies des acteurs associatifs et proposition pour faire évoluer les modèles socio-économiques des associations, KPMG, janvier 2017

Le danger, si nous ne sommes pas capable d'intégrer ces données qui impactent directement le contenu de notre organisation et de nos prestations, est à terme de ne plus répondre à ce qui est attendu avec la perte progressive de notre activité qui met en danger les emplois au sein des services<sup>27</sup>.

Il devient important de passer d'une posture "autocentrée et suffisante" à une posture plus "souple et ouverte" en privilégiant, en encourageant une posture professionnelle où chaque salarié accepte à son niveau ces quatre contraintes en intégrant l'aspect politique, qualité, financier, innovant et communicationnel dans son répertoire professionnel, son mode de pensée, le contenu de son travail...

Une autre contrainte pour l'ASFA est celle d'intégrer les obligations liées à la législation sur le droit du travail et la sécurité au travail. Au-delà, la tendance actuelle va vers une responsabilisation de l'employeur qui doit prendre en compte le bien-être et la participation des professionnels dans l'organisation et la construction de la production. La législation évolue dans ce sens en proposant un dialogue social basé sur la négociation avec les instances représentatives du personnel... qu'il est nécessaire de construire en tenant compte du bien être des salariés et de leurs compétences comme ressources dans cette construction comme le demande le Projet Associatif. Ce même projet insiste sur la nécessité d'être dans cette posture avec les partenaires, les ordonnateurs, les tarificateurs, les bénéficiaires. Ce mouvement qui veut prendre en compte l'ensemble des parties prenantes<sup>28</sup> est aussi incarné par le concept de Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) qui pose cinq principes pour que cela puisse se faire<sup>29</sup> :

1. **Le comportement éthique** avec des valeurs morales d'honnêteté, d'équité et d'intégrité dans les rapports avec les parties prenantes. Cela demande de définir précisément ces valeurs.
2. **La transparence** par une information claire, juste et exhaustive des politiques, décisions et activités de l'Association avec leurs effets sur la société et l'environnement. Cela demande de créer un dispositif de communication (sur le fond et la forme).
3. **La légalité** en faisant référence aux règles et législations nationales et internationales de comportements. Ce qui impose de les connaître et de les appliquer.
4. **Le respect des intérêts des parties prenantes**: que l'organisation réponde à leurs préoccupations et qu'elle respecte leurs droits. Ce qui induit de créer et/ou d'utiliser des lieux et des modalités de rencontres afin d'échanger, de prendre réellement en compte, de négocier et de formaliser le contenu de la servuction et de l'organisation.
5. **Le respect des droits de l'Homme** énoncés dans la déclaration internationale des droits de l'Homme qui s'applique aux salariés et aux bénéficiaires.

---

<sup>27</sup> Les premiers signes sont là avec une amplification de l'activité de l'ADTMP en 2008 induite par un magistrat suite à la liquidation de l'UDAF et donc une baisse constante de notre activité avec la perte de deux postes. Une interrogation en juin 2016 de nos tarificateurs sur la pérennisation de l'ASFA. Une baisse de notre activité suite aux plaintes de l'encadrement et des salariés auprès des magistrats en faisant état de difficultés au sein d'un service...

<sup>28</sup> Bénéficiaires, ordonnateurs, fournisseurs, financeurs, partenaires, administrateurs, IRP, syndicat,... l'entreprise elle-même.

<sup>29</sup> Marc MOULAIRE, Pratiquer la RSE, Collection les guides Direction(s), Edition ESF, 2017

### **3. L'encadrement aujourd'hui**

#### **a) L'encadrement des services**

L'équipe d'encadrement de l'ASFA a été constituée d'une partie des anciens cadres de l'équipe d'encadrement de l'UDAF64, renouvelée complètement sauf un. A l'origine importante, l'équipe est réduite au plus simple pour encadrer les deux services : service enfants (qui regroupe AEMO et AGBF) et PJM et deux services : les services Comptables/RH et Logistiques/qualité/accueil, standard.

##### **(1) Service enfants**

Pour le service enfants, l'organisation du service est simple avec une équipe AEMO (19 salariés), une équipe AGBF (3 salariés), un secrétariat (3 secrétaires) et 2 psychologues. Il est encadré jusqu'en 2016 par deux chefs de service qui ont chacun un secteur géographique. Ces cadres ont évolué en 2017 vers des cadres techniques ce qui correspond à ce qu'ils font aujourd'hui.

##### **(2) Service PJM**

Pour le service PJM, l'organisation du service est scindée en profession avec les délégués (27), les assistants (13), un juriste et les comptables tutélaires (6 salariés qui auparavant étaient rattachés au service comptabilité générale). Des petits groupes de travail existent au niveau des mandataires, mais suivant ces groupes, ils fonctionnent plus ou moins bien notamment dans la suppléance quand un membre du groupe est absent. Pour chaque assistant est affecté deux délégués et 4 ou 5 délégués par comptable tutélaire. Les tâches pour chaque dossier sont plus ou moins bien définies par profession. Des liens fonctionnels existent entre les différentes professions qui ont besoin des informations ou de certaines actions faites par les autres professions pour pouvoir accomplir leur propre tâche. Il n'existe pas de réunion/rencontre formelle entre les professionnels autour du dossier et de sa mise en œuvre.

Le service était encadré par deux chefs de service qui ont évolué en 2017 vers un chef de service et trois cadres techniques.

##### **(3) Service Financier et Ressources Humaines**

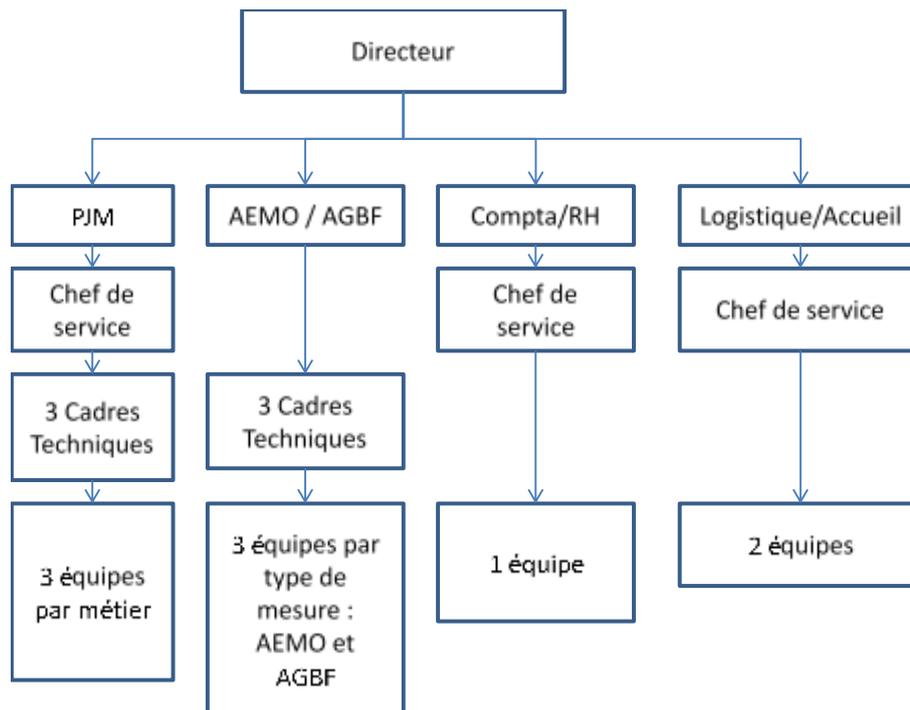
Ce service est composé d'un chef de service qui a une fonction d'encadrement sur un comptable et une assistante qui a une fonction d'expertise et de contrôle pour les questions liées à la gestion financière, comptable et des ressources humaines. Cette petite équipe, dans la gestion quotidienne de la comptabilité et des ressources humaines a des tâches séparées et complémentaires. En cas d'absence, ils peuvent se remplacer.

##### **(4) Service Logistique, qualité et accueil/standard/courrier**

Ce service géré par un Chef de service prend en charge toutes les fonctions transversales non liées à la servuction et aux fonctions financières et ressources humaines. Il a une fonction d'encadrement sur un professionnel qui prend en charge toutes les questions liées à l'immobilier, le matériel, l'informatique, un professionnel qui s'occupe de la bureautique et sur un ensemble de professionnels qui prend en charge ce qui arrive à l'ASFA (courrier, GED, appel téléphoniques bénéficiaires et accueil physique). Ces professionnels peuvent aussi être spécialisés dans l'une des servuctions : le standard adulte et l'accueil enfants. Le Chef de service a aussi une fonction d'expertise sur la qualité interne et la gestion des fournisseurs.

##### **(5) Directeur**

Un directeur des services qui supervise l'ensemble des services et qui peut travailler directement avec certains professionnels de ces services (hors l'encadrement) notamment pour le secrétariat.



## **b) Fonction générale des différents cadres**

### (1) Les cadres techniques

Les cadres techniques accompagnent, encadrent et servent de repère pour les professionnels. Les connaissances et l'expérience technique de ces professionnels est essentielle pour crédibiliser leur poste.

Pour le service enfants, cela se fait dans le cadre de rencontres informelles et quand cela est possible lors des PP et bilans. Ils visent les écrits du service, ils distribuent les mesures, ils suppléent les TS quand ils sont absents, ils font les premiers rendez-vous avec le TS...<sup>30</sup>. Ils peuvent se suppléer.

Pour le service PJM, cela se fait dans le cadre de rencontres informelles, des réunions métiers et par le biais de fiches pratico-pratiques adressées à l'ensemble du service et qui répondent aux questions des professionnels au quotidien. Avec le Chef de service, ils visent les écrits, ils distribuent les mesures. Ils peuvent se suppléer et aussi prendre des fonctions organisationnelles quand le chef de service est absent<sup>31</sup>.... Ils ont pour certains une fonction d'expertise dans certains domaines (patrimoine, banque....).

L'ensemble des cadres techniques intervient indifféremment sur l'ensemble du service, ils répondent aux sollicitations des professionnels, ils impulsent une dynamique globale au niveau technique.

<sup>30</sup> Voir fiche de fonction en annexe, qui n'est pas tout à fait exacte puisque nombre de tâches organisationnelles et RH ne sont pas effectuées par les cadres techniques.

<sup>31</sup> Voir fiche de fonction en annexe.

### (1) Les Chefs de Services

Les chefs de service ont une fonction d'organisation de leur service et pour les cadres des services généraux et administratifs ils ont aussi une fonction d'expertise (comptable, RH, démarche qualité). Ils choisissent et embauchent les membres de leur équipe.

### (2) Le Directeur

Le Directeur a l'ensemble des fonctions employeur par délégation et a aussi une fonction au niveau de l'Association en participant à son développement et à la construction de ses stratégies.

S'il n'y a que « trois appellations » de cadre, nous pouvons constater qu'en réalité il y a une variété plus grande de fonctions qui n'est pas valorisée notamment au niveau de l'expertise.

## **c) Organisation de l'encadrement**

Deux types de réunions existent au niveau de l'encadrement :

1. le CODIR pour les chefs de service animé par le directeur (bihebdomadaire). Cette instance traite de l'organisation générale des services, de leur coordination, des projets communs, de l'utilisation et la répartition de toutes les ressources, des partenariats, des stratégies de l'Association et des services.
2. le CoTech au sein de chaque service de production avec les cadres techniques animé par le Chef de service PJM ou le Directeur pour l'AEMO (hebdomadaire). Cette instance aborde l'organisation, le fonctionnement et tous les aspects techniques au sein du service. Il peut y avoir des superpositions avec le CODIR sur le partenariat, l'organisation et l'utilisation des ressources.

## **d) Fonctionnement de l'encadrement au sein des services**

### (1) Les services de servuction

Le ratio d'encadrement se situe entre 15 et 16 salariés pour 1 cadre dans les services de servuction. Il semble correspondre en moyenne au taux d'encadrement dans les services similaires de la région. Toutefois, le très haut taux d'encadrement de l'ex-UDAF64 a permis la présence de cadres dans toutes les procédures et actions des professionnels. Ils participaient directement à la servuction, ils contrôlaient l'ensemble des actions en cours, ils validaient à priori toutes initiatives.... Ce qui a créé une dépendance importante des professionnels dans leur travail : sa mise en œuvre, son adaptation... et aussi une déresponsabilisation puisqu'ils étaient assurés que le cadre veillerait à ce que ce travail soit conforme.

En 2008, la réduction de l'encadrement n'a pas été complètement réinterrogée, induisant des aménagements insatisfaisants et même une régression progressive dans certains domaines (harmonisation et contrôle des pratiques). Dans une organisation où le cadre est la pierre angulaire pour les professionnels, il est difficile au niveau :

- Technique de répondre à l'ensemble des demandes, de faire évoluer qualitativement le niveau général, de créer de nouvelles pratiques, d'ajuster les technicités de chaque professionnel, d'accueillir les nouveaux professionnels, les stagiaires, de contrôler les pratiques au regard des normes attendues,....
- Organisationnel de prendre en compte l'ensemble des règles et normes, d'accompagner les changements, d'informer correctement, de valoriser les compétences, de contrôler et

d'ajuster l'organisation aux nécessités professionnelles, de créer un pool de remplacement, de contrôler la bonne marche de l'organisation,....

Les cadres ont ainsi valorisé l'encadrement du quotidien et la gestion de l'urgence. Submergés, ils n'ont pas pu agir différemment sur ce quotidien en anticipant : les transformations techniques, législatives, en l'adaptant à des objectifs clairs, en préparant leurs équipes aux différentes contraintes que nous avons vues plus haut....

Aujourd'hui, malgré nos sollicitations auprès de nos tarificateurs, le niveau d'encadrement ne sera plus jamais équivalent à celui de l'UDAF. Serait-il d'ailleurs pertinent d'y revenir dans un contexte où l'autonomie du professionnel est recherchée. Il devient nécessaire de recentrer les cadres sur leur rôle pour qu'ils fassent leurs missions et donnent aux professionnels la place qu'ils doivent avoir au sein d'une organisation qui les valorise et qui est réellement encadrée.

MINTZBERG<sup>32</sup> a repéré 10 rôles pour l'ensemble des catégories de cadres qui peuvent être plus ou moins importants selon leur place dans la hiérarchie, leur fonction, la nature de leur activité :

#### L'information

- 1- **Observateur actif** : Le fait d'avoir un rôle de liaison permet au cadre d'avoir beaucoup plus d'informations que son équipe. La recherche d'informations est une des clés de la profession de manager. Dans le rôle d'observateur actif, le cadre scrute en permanence son entourage à la recherche d'informations.
- 2- **Diffuseur d'information** : De par son poste, son réseau, et son activité d'observateur actif, le cadre dispose de nombreuses informations qu'il diffuse en retour à ses équipes, à son réseau ou à ses relations selon les circonstances.
- 3- **Porte-parole** : Le cadre a également un rôle de porte-parole "officiel" en charge de la communication, aussi bien vers l'extérieur en tant que porte-parole de ses équipes, que vers l'intérieur en tant que porte-parole de la hiérarchie.

#### Contact Inter-personnel

- 4- **Symbole** : Le cadre est lié au symbole qu'incarne le « chef ». De par sa fonction, il représente son équipe ou son service auprès de l'extérieur, et le pouvoir hiérarchique auprès de son équipe
- 5- **Leader** : L'influence du cadre est la plus évidente dans son rôle de leader :
  - Élaborer une vision : où on va, comment on y va
  - Fixer les règles
  - Motiver l'équipe
  - Développer l'efficacité de l'équipe
- 6- **Agent de liaison** : Le cadre est en quête permanente d'informations qui pourraient lui être utiles, il passe donc beaucoup de temps à construire un réseau autour de lui.

#### Décision / Action :

- 7- **Entrepreneur** : C'est par son rôle d'entrepreneur que le cadre va construire les projets pour l'institution dans laquelle il travaille. Il est important de relever que la décision de mettre en place un projet émerge de décisions prises les unes après les autres.

---

<sup>32</sup> Henry MINTZBERG, Le Manager au quotidien les 10 rôles du cadre, édition organisation, 2013

- 8- **Répartiteur de ressources** : Le cadre est aussi un répartiteur de ressources. Il doit savoir répartir les différentes activités qu'on lui demande et mettre en place l'organisation adaptée:
- Définir les compétences requises
  - Décider de l'utilisation des ressources qui lui sont affectées
  - Attribuer les responsabilités
- 9- **Régulateur / Gestionnaire des perturbations** : Tout n'est pas sous contrôle, et parfaitement planifié. Le rôle qui peut vite devenir le plus consommateur en temps est de gérer les multiples perturbations :
- les imprévus
  - les conflits
  - les problèmes de personnes
- 10- **Négociateur** : Il est clair que le cadre va consacrer une grande partie de son temps à négocier. Cela fait partie intégrante de ses rôles car il est le seul à détenir toutes les informations sur son organisation, et surtout sur ses ressources.

## (2) Les services supports

L'encadrement est a priori suffisant, mais ces cadres ont aussi une fonction d'expertise qu'ils doivent mobiliser simultanément. Ils ont la particularité d'interagir fortement avec l'ensemble des services avec une double entrée : amener un ensemble de prestations matérielles et immatérielles afin que ces services puissent fonctionner et par ailleurs solliciter des informations et des actions afin de répondre aux exigences légales, administratives, comptables, institutionnelles.... Une grande rigueur et une continuité permanente sont attendues de ces services afin de répondre sans retard aux différentes exigences administratives, comptables... qui pourraient sinon mettre gravement en danger l'entreprise.

Ces services fonctionnent correctement, mais ils sont restés pendant la seconde organisation en dehors de la direction ce qui ne leur a pas permis de jouer complètement leur rôle notamment dans l'amélioration des outils RH, le renouvellement de certaines immobilisations, changement de logiciels,....

Le niveau d'expertise de ces cadres et de leur service (hors service accueil/standard/courrier) les rend difficilement remplaçables. Il y a donc une faiblesse au niveau de l'institution qui peut se trouver en difficulté avec l'absence momentanée de ces cadres et/ou de leurs collaborateurs. Le nombre de champs dans lesquels interviennent ces services (comptabilité, formation, logistique, informatique, liens avec les administrations, paie, gestion qualité, fournisseurs...) qui évoluent sans cesse pose la question du maintien du niveau attendu pour chaque champ.

Il est donc nécessaire de construire une organisation garantissant la continuité et la qualité de ces services.

## C. En conclusion pour la première partie

L'ASFA n'est pas le résultat d'un projet commun, mais la résultante d'un évènement traumatisant pour l'ensemble des salariés. Depuis sa création, l'instabilité de la gouvernance et de la direction n'a pas permis de repenser la place et l'identité de l'ASFA sur son territoire. Les réorganisations partielles sont venues bousculer momentanément les professionnels sans aucune plus-value induisant une défiance sur les capacités prospectives des cadres, une perte de sens général et un sentiment d'abandon, de laisser aller. Les professionnels ont alors créé une césure avec l'encadrement, seul responsable de l'organisation, seul à porter l'institution... qui sont les points défailants. Ils se sont concentrés sur leurs pratiques (seuls repères tangibles) en faisant au mieux mais sans avoir eu les moyens de les faire évoluer et de les adapter. Cela a induit une déresponsabilisation et un désengagement des professionnels vis-à-vis de l'institution, renforcés par l'impuissance de l'organisation à créer de la cohérence et de la cohésion.

Néanmoins, l'environnement de l'ASFA évolue en permanence. Nous l'avons vu, il nécessite à la fois d'intégrer des données, des impératifs complexes, lourds et de construire des solutions nouvelles, composées et très individualisées. Les « trois parties de notre client<sup>33</sup> » sont de plus en plus exigeantes attendant simultanément de la qualité, de l'innovation, du choix et une maîtrise des moyens.

Même si l'organisation actuelle permet une certaine individualisation des réponses et même si elle permet de gérer le quotidien avec beaucoup d'énergie, elle n'est pas en capacité de s'élever en compétence, de promouvoir une culture professionnelle partagée, de répondre à l'ensemble des questions qui lui sont posées et de les intégrer à la servuction et à l'organisation. Par ailleurs, l'individualisation des réponses est limitée aux seules compétences des professionnels et non aux compétences du service ce qui représente un vrai risque pour le bénéficiaire (maltraitance et bientraitance) et pour la qualité globale des réponses.

Il est aussi important de valoriser nos origines que sont les mouvements familiaux, porteurs de valeurs, de notre histoire et prêt à nous accompagner dans ce futur.

Il faut donc repenser notre future organisation pour répondre à ces enjeux.

---

<sup>33</sup> Bénéficiaire, ordonnateur et tarificateur

### III. Dispositif

#### A. Principes d'action

L'encadrement veut d'abord affirmer l'identité de l'ASFA après une décennie d'existence pour mobiliser et construire une cohésion des professionnels (page 23) autour du projet associatif et de service.

Ensuite, sur la base de cette identité, l'encadrement veut construire une organisation suffisamment autonome pour faire face aux différentes variations internes et externes et d'aller plus en loin en lui donnant les moyens d'augmenter et de faire évoluer en permanence ses compétences.

Pour cela, nous proposons de mettre en place une organisation matricielle<sup>34</sup> et agile<sup>35</sup> en :

- Renforçant la fonction des services pour élever leur compétence et leur maîtrise du contenu de leurs actions<sup>36</sup>, (page 28)
- Rendant les services autonomes pour qu'ils puissent s'auto-organiser afin d'avoir les marges de manœuvres nécessaires pour développer et adapter au plus près leur actions en fonction des fluctuations internes et externes<sup>37</sup> (page 32)
- Formalisant la transversalité des services avec :
  - la cogestion par les services des grandes fonctions de l'association, (page 33)
  - la mise en réseau des professionnels pour construire les solutions, les réponses aux problèmes rencontrés par l'ASFA, (page 34)
- Construisant un nouvel échelon dans notre structure qui sécurise et donne les moyens aux professionnels d'élaborer collectivement des réponses très individualisées, rapides et de qualité. (Page 36).

Pour garantir la qualité, la conformité et le contenu éthique de ce dispositif et de ses réponses, différentes instances actuelles ou nouvelles seront intégrées naturellement dans cette organisation.

Les cadres repositionnés dans ses fonctions manageront ce dispositif en s'appuyant sur les valeurs et les orientations de l'Association qui serviront de repères et donneront du sens à l'action. Pour ce qui est de leur posture, ils s'appuient sur trois valeurs :

#### 1. Respect de l'autre et de sa singularité

Le mot respect dérive du latin respectus et veut dire « attention » ou « considération ». Il y a trois variations qui viennent donner le sens de respect :

- a. traiter quelque chose ou quelqu'un avec respect c'est avoir le **souci de** (souci dans le sens de se préoccuper, de s'intéresser...).
- b. Respect envers l'autorité. Qui est une déférence ou une **posture particulière montrant que l'on reconnaît** cette autorité (l'élève et le professeur par exemple).

---

<sup>34</sup> Pour une définition de l'organisation matricielle en annexe page 55

<sup>35</sup> Pour une définition de structure agile en annexe page 60

<sup>36</sup> Pour une définition de l'organisation fonctionnelle en annexe page 54

<sup>37</sup> Pour une définition de l'organisation divisionnelle en annexe page 55

- c. Respecter, c'est reconnaître, accepter, apprécier et **mettre en valeur les qualités d'autrui et ses droits**

Le premier principe dans la construction de ce projet est donc de valoriser et de développer la singularité des professionnels et de se préoccuper de la mise en œuvre de leurs droits.

## 2. Engagement

L'engagement professionnel<sup>38</sup> montre un processus qui commence par :

- une motivation intrinsèque pour une cause « qui semble juste » avec un enthousiasme jubilatoire. J'ai envie, je suis motivé....
- une intégrité<sup>39</sup> personnelle qui permet de le faire entièrement, de se donner, d'aller au bout, de porter réellement, de le faire honnêtement...,
- un altruisme, une sensibilité, un souci des autres qui induisent que c'est bien pour l'autre et vers l'autre que se fait cet engagement....
- une autonomie de pensée et d'action<sup>40</sup> qui implique le « JE » avec les valeurs, la sensibilité à l'autre, les compétences, la capacité à penser par soi-même, d'être libre de décider ou pas d'agir,...
- un sens de l'éthique qui implique le « TU » qui est la préoccupation de l'autre, de ses besoins, de l'entraide, de la coopération...

Le second principe est de permettre l'engagement de chaque professionnel par la valorisation de ses compétences, de son implication, de son dynamisme et de sa loyauté quand il œuvre pour le projet collectif dans le respect de chacun.

## 3. Équité

La "Théorie de la justice" de John Rawls utilise deux principes pour former le concept d'équité :

- a. Chacun a droit au plus grand nombre de libertés possible compatible avec un ensemble de libertés pour tous. Autrement dit, chacun est libre mais ces libertés vont parfois à l'encontre des libertés d'autrui<sup>41</sup>. Or, nous devons tous être égaux quant à ces libertés. D'où le second principe.
- b. Cette seconde règle admet des inégalités. Il est normal que certains possèdent plus que d'autres, notamment parce que cela favorise la volonté d'entreprendre<sup>42</sup>. Toutefois, ces inégalités doivent être au bénéfice des membres les moins avantagés de la société<sup>43</sup>. Elles

---

<sup>38</sup> Olivier Bobineau (2010). Les formes élémentaires de l'engagement. Une anthropologie du sens, Paris, Le Temps présent,

<sup>39</sup> L'intégrité se définit comme une valeur morale qui sert de référence et guide nos choix et nos actions. Elle suppose une notion d'honnêteté. Une personne intègre est un individu sur qui on peut compter, dont les choix de valeurs sont fiables et stables. L'intégrité désigne aussi la capacité d'une personne à respecter ses engagements et ses principes, malgré des pressions contraires. La personne intègre accepte d'être tenue responsable de ses actes.

<sup>40</sup> Tel que le propose la triade éthique de Paul Ricoeur : Revue d'éthique et de théologie morale, A. Marcel Madila Basanguka Éthique et imagination chez Paul Ricoeur, Editions du Cerf 2005/1 (n°233)

<sup>41</sup> Notre droit légitime à la propriété ne nous autorise pas à voler ce que possède les autres, ni notre droit de nous exprimer à insulter les autres....

<sup>42</sup> Pour le dire plus simplement, si vous possédez des qualités, des compétences... il est normal qu'elles soient valorisées, que son porteur bénéficie des appuis nécessaires pour les valoriser.

<sup>43</sup> Mais si quelqu'un est valorisé, reçoit plus que les autres... alors ce qu'il produit doit profiter à l'ensemble et plus particulièrement à ceux qui sont défavorisés.

doivent aussi être attachées à des fonctions et positions ouvertes à tous dans des conditions d'égalité des chances<sup>44</sup>.

Le troisième principe est donc de considérer que les règles internes à l'ASFA ne doivent pas servir à restreindre les libertés de chacun, mais plutôt à arrêter des modalités d'une vie commune qui puissent **valoriser les compétences et les qualités de chacun au profit du collectif**.

## **B. Description du dispositif**

Les différentes parties de ce chapitre (Identité, Leadership diffus, organisation Fonctionnelle, organisation divisionnelle, organisation Matricielle et organisation Agile) sont construites à chaque fois sur 4 axes :

1. Le corps principal qui présente les grandes lignes de la partie abordée,
2. La posture attendue de l'encadrement au regard des 10 rôles mis en évidence par MINTZBERG<sup>45</sup> et développé page 18 en amont de ce document.
3. Un plan d'action pour la mise en place des éléments du dispositif
4. Des renvois vers des fiches annexes sur des points précis et qui pourront évoluer pendant le temps de vie du projet (5 ans).

### **1. Identité**

Chaque structure a une identité (ou une culture) particulière, singulière<sup>46</sup>. Cette identité partage bien sûr des traits communs avec des entreprises faisant le même métier<sup>47</sup>, mais en même temps, il s'agit aussi d'une combinaison typique, fruit de l'histoire, des hommes et des événements qui la façonnent. Et cette culture traduit alors l'identité propre de l'entreprise considérée. Nous l'avons vu dans le diagnostic avec l'histoire forte de l'UDAF porteuse de changements dans le département, qui avait une attention particulière à la qualité du travail et au bien-être des salariés, qui a induit avec la mauvaise gestion de ses dirigeants le renforcement de la solidarité entre les salariés, l'attention aux bénéficiaires et l'adaptabilité aux différents changements notamment ces dernières années. D'ailleurs, l'utilisation des nouvelles technologies et le passage rapide d'un outil informatique à l'autre met en évidence cette capacité.

Toujours selon SAINSAULIEU, si cette identité est spécifique, elle est en même temps plurielle, « pluraliste », car elle se réfère aussi aux cultures originaires des groupes sociaux composant l'entreprise. Les différentes catégories sociales présentes dans l'entreprise, investissent celle-ci avec leurs traits culturels propres faits d'images, d'attentes, de représentations mentales, d'opinions.... L'ASFA est constituée de différents groupes :

**Les métiers** avec des travailleurs sociaux qui ont une vision éthique de leur travail et une pratique pragmatique orientée vers « l'obligation de trouver une solution ». Le travail en

---

<sup>44</sup> Cela veut dire que chacun doit avoir l'occasion, de façon égale que les autres, de pouvoir valoriser ses compétences quand cela se présente.

<sup>45</sup> Henry MINTZBERG, Le Manager au quotidien les 10 rôles du cadre, édition organisation, 2013

<sup>46</sup> Sain Saulieu, Renaud, Sociologie de l'organisation et de l'entreprise. Paris, Dalloz, 1987

<sup>47</sup> Nous voyons que chacun des services a des similitudes avec des services équivalents sur notre territoire, mais aussi en France.

milieu ouvert renforce la nécessité de créer du lien, mais aussi l'habitude de travailler seul sur un territoire.

D'autres professionnels spécialisés (juristes, psychologues,) sont sur une approche plus techniciste, ils partagent les préoccupations éthiques des intervenants.

Enfin d'autres professions plus orientées vers la gestion comptable et administrative sont plus attentives à la qualité de la production, aux aspects méticuleux et rigoureux du travail ayant conscience de la gravité d'une erreur ou d'une approximation.

**Les services.** Pour les services de servuction, s'ils partagent des mêmes préoccupations en matière de protection judiciaire en milieu-ouvert, ils ne partagent pas tout à fait la même culture. Les services PJM et AGBF sont arrivés plus tardivement dans le champ du CASF<sup>48</sup>. Ils avaient constitué un corpus théorique différent avec une forte orientation budgétaire et juridique. L'AEMO, mesure éducative emblématique dans la protection de l'enfance a, du fait de sa proximité avec le magistrat, peu modifié ses pratiques pendant de longues années. Mais sa remise en cause constante par les départements l'oblige maintenant à se transformer pour aller vers plus de traçabilité, de diversification.... Les deux services sont donc déjà entrés dans une logique de prestation de service qui impose de construire du sur-mesure en prenant en compte l'utilisateur mais aussi le magistrat et les attentes des tarificateurs.

Les services supports n'ont pas les mêmes préoccupations concernant la population de l'ASFA. Ils s'inquiètent prioritairement de la bonne gestion des ressources en terme de qualité, de coût, de rentabilité, d'adaptation... en prenant en compte les attentes des autres services. Exercice difficile qui induit aussi un approche service et une certaine rigueur.

**Les différentes origines professionnelles.** Il existe deux groupes à l'ASFA : ceux qui ont été UDAF et les autres. La construction s'est faite progressivement, nous pouvons constater que les réflexes de solidarité, de coopération et de responsabilisation ont été transmises. Mais inversement, avec la constitution de ce nouveau groupe l'ensemble reste ouvert à la nouveauté et à l'évolution des pensées.

Pour SAINSAULIEU, cette culture est dynamique, c'est-à-dire « agie » par chacun de ces groupes ainsi que par la structure hiérarchique de l'organisation elle-même et cela indépendamment d'un projet particulier de la direction ou d'un groupe social (un syndicat, par exemple) à son égard. Cette culture fournit tout autant les indicateurs de contexte propres aux comportements de maintien et d'équilibre de l'organisation que ceux relatifs à son changement voire à son déséquilibre. Cette identité est donc bien portée par chaque salarié qui la transmet pouvant ainsi faire basculer l'Association. Il est donc nécessaire d'en renforcer les points positifs qui pourront aider à la mise en place d'une structure agile.

Nous devons donc nous appuyer sur cette identité propre à l'ASFA que nous pourrions définir globalement comme : « *l'identité de l'ASFA est façonnée par une histoire forte où elle a eu une*

---

<sup>48</sup> Code de l'Action Sociale et des Familles

*place privilégiée et moteur sur son territoire. Portée par des salariés dynamiques qui ont maintenu des prestations de qualités toujours orientées vers leurs bénéficiaires, l'ASFA a su s'adapter en permanence aux exigences de son environnement en s'appuyant sur la professionnalité, les compétences individuelles et la solidarité, la convivialité, la coopération collective de ses membres».*

Aujourd'hui, dans un environnement de plus en plus complexe, interdépendant, incertain où l'individualité est le repère<sup>49</sup>, nous proposons de nous appuyer sur cette identité pour créer une association agile en :

- Optimisant la dynamique collective où chacun peut mettre ses compétences en synergie avec celles des autres sur un mode collaboratif, interactif, proactif et partagé en mode projet.
- S'orientant clairement vers une culture « prestation de service Associatif » personnalisée, éthique, technique, de qualité et co-construite avec ses bénéficiaires,
- Valorisant l'ASFA avec une communication adaptée en direction de ses différents interlocuteurs à l'aide d'outils modernes, avec une véritable politique d'accueil chaleureux et en positionnant les salariés comme ambassadeurs de l'ASFA.
- Affirmant résolument une confiance à priori pour chaque professionnel considéré comme la seule plus-value de l'association qu'il faut développer, valoriser, responsabiliser, sécuriser et impliquer complètement dans l'organisation et la servuction.
- Acceptant le monde tel qu'il est pour pouvoir le recevoir afin de lui proposer des réponses innovantes, adaptées à ses attentes et à nos valeurs.

Texte « identité de l'ASFA » :

*« L'identité de l'ASFA est façonnée par une histoire forte où elle a eu une place privilégiée et moteur sur son territoire. Portée par des salariés dynamiques qui ont maintenu des prestations de qualités toujours orientées vers leurs bénéficiaires, l'ASFA a su s'adapter en permanence aux exigences de son environnement en s'appuyant sur la professionnalité, les compétences individuelles et la solidarité, la convivialité, la coopération collective de ses membres. Aujourd'hui notre Association valorise cette identité et cet investissement en proposant une dynamique collective qui valorise les compétences et l'autonomie de ses professionnels responsables de l'élaboration de prestations éthiques, sur-mesure, co-construites et modulées en permanence avec ses bénéficiaires et son environnement. »*

*Une maxime synthétise cette identité :*

*« Accepter ce que l'on a et le transformer pour en faire une richesse »*

---

<sup>49</sup> Jérôme BARRAND, Etre agile... le destin de l'entreprise de demain L'Expansion Management Review, 2009/1 (N° 132) Éditeur : L'Express - Roularta

a) **Position de l'encadrement**<sup>50</sup>

L'encadrement veille à renforcer cette identité pour :

- rappeler à chacun l'éthique de bienveillance et d'attention à nos bénéficiaires forgée par notre histoire,
- motiver les équipes en leur rappelant qu'elles ont les qualités pour faire face et porter les transformations en cours, qu'elles peuvent être à l'initiative,
- porter cette identité à l'extérieur à chaque occasion en présentant SYSTEMATIQUEMENT l'ASFA sous cet angle.

L'encadrement construit des moments de cohésion autour des valeurs de coopération, d'engagement, d'efficacité (valeurs de l'association) et rappelle à ces occasions l'identité de l'ASFA.

PLAN D'ACTION			
Actions	Qui	échéances	Formalisation
Incrémenter cette identité dans tous les documents de l'ASFA. Adaptation selon le format du document.	Service Qualité	Fin 2018	Présentation des documents au CODIR pour validation
Inscription de cette identité sur le site Internet et Intranet.	Service Qualité	2018	Présentation en CODIR de ces inscriptions
Incrémenter cette identité dans les BP et CA ainsi que dans le rapport de gestion et plaquette bilan.	Service Compta	Chaque année	Inscription dans les rapports BP et CA
Dans la fiche professionnelle de tous les cadres insérer la position de l'encadrement	Service RH et Qualité	2018	Avis fiche professionnelle cadre par les IRP
Fêter les 10 ans de l'Association	CA et Encadrement	5 juin 2018	Album de l'évènement mis en ligne sur Internet et Intranet
Faire un concours auprès des équipes pour renommer l'ASFA	CA et CODIR	5 juin 2018	Renommer tous les documents, informer nos partenaires
Construire une fresque murale à l'accueil avec l'aide d'un artiste et de tous les salariés	Logistique et tous les salariés	Septembre 2019	Inauguration, présentation de la fresque
Entretien Professionnel	CT	2018	CR Entretien Professionnel

## 2. Leadership diffus

« Une organisation est la coordination rationnelle des activités d'un certain nombre de personnes pour l'atteinte d'un but explicite commun, via une division du travail et une hiérarchie de l'autorité et des responsabilités » (E.H. Schein, 1970). On peut donc définir l'organisation comme l'action et le résultat des mesures prises par **une personne ou une équipe** qui délimite, ordonne, répartit, planifie et adapte les ressources disponibles au sein de l'entreprise afin qu'elle puisse fonctionner le plus efficacement possible pour atteindre les objectifs fixés.

<sup>50</sup> Les dix rôles de l'encadrement page 19

L'histoire de l'ASFA montre que cette organisation pose un problème quand le leadership est incarné par une personne. En cas de défaillance, l'organisation joue difficilement son rôle et les salariés déresponsabilisés ne savent pas comment réagir au quotidien.

Pour Mary PARKER-FOLLETT<sup>51</sup> « aucun individu n'est supérieur à un autre. Simplement, tous ne sont pas à la même place dans l'entreprise, et chacun joue son rôle, avec son propre talent, ses propres compétences. Un ouvrier n'a ni les connaissances ni l'expérience qu'il faut pour définir une stratégie d'entreprise. De son côté, le Directeur général est incapable de faire fonctionner les machines que connaît parfaitement son salarié : il lui manque un savoir-faire qu'on ne peut acquérir que par une longue pratique. Pour se développer, l'entreprise a besoin des compétences des deux hommes ».

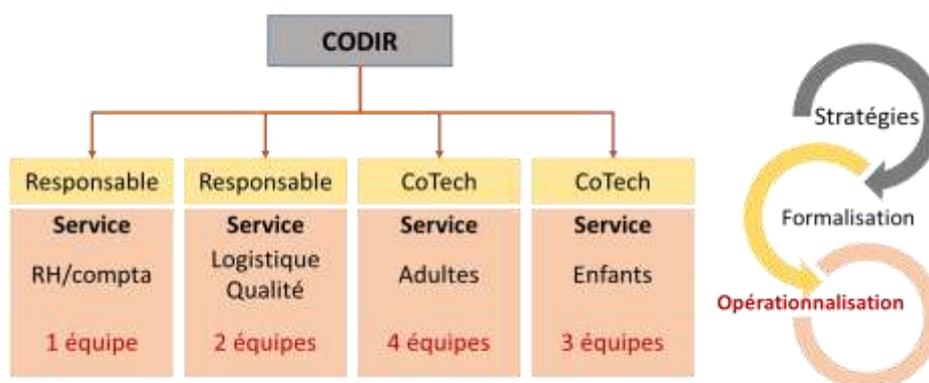
Mary PARKER-FOLLETT propose la notion de « leadership diffus » comme réponse à cette complexité organisationnelle. Cette notion entendue comme une responsabilité de direction répartie entre plusieurs personnes et partagée selon leurs capacités. Nous abandonnons donc la classique organisation hiérarchique qui est limitée pour aller vers un dispositif où les décisions quotidiennes sont prises par les acteurs concernés au niveau où ils sont.

Il y a trois niveaux de décision dans une entreprise : stratégique (fixe les orientations), tactiques (formalise les moyens pour répondre à ces orientations), opérationnelle (met en œuvre ces moyens).

Nous proposons donc que chaque niveau de notre organisation soit géré par une instance qui devra créer les règles correspondant à son niveau pour l'organisation et la servuction.

Pour chaque instance, il est arrêté des pouvoirs et des responsabilités correspondant à son niveau :

- Le CODIR<sup>52</sup>, à partir des objectifs fixés par l'association, construit les stratégies en matière d'organisation et de servuction.
- Le CoTech<sup>53</sup> où les responsables de service<sup>54</sup> formalisent l'organisation et la servuction pour leur service.
- Les équipes (constituées page 36) opérationnalisent l'organisation et la servuction.



<sup>51</sup> Marc MOUSLI- CAHIER DU LIPSOR-MARY PARKER FOLLETT, Pionnière du Management-Série recherche - n°2 Octobre 2000

<sup>52</sup> Comité de Direction

<sup>53</sup> Le Comité Technique composé de plusieurs cadres du service

<sup>54</sup> Pour les services supports qui n'ont qu'un seul cadre.

### a) **Position de l'encadrement**<sup>55</sup>

L'encadrement veille à la concordance entre les différents niveaux :

- Le directeur est garant de la congruence entre les objectifs associatifs et les stratégies du CODIR. Il contrôle la formalisation par les services des stratégies du CODIR.
- Les cadres des services sont garants de la congruence entre stratégie et formalisation et ils contrôlent l'opérationnalisation de l'organisation et de la servuction par les équipes.

<b>PLAN D'ACTION</b>			
<b>Actions</b>	<b>Qui</b>	<b>échéances</b>	<b>Formalisation</b>
Dans la fiche professionnelle de tous les cadres (sauf directeur DUD) insérer la position de l'encadrement	Service RH et Qualité	Début 2019	Avis fiche professionnelle cadre par les IRP
Mise en place d'autocontrôles	Services de servuction	2018 à 2019	Création de tableaux de bord des procédures, présentation en CODIR
Intégration de supports d'aide à la réalisation des missions	Services de servuction	2018	Insertion de NB dans certains documents
Construction d'une directive sur cette organisation	CODIR	2018	Validation par le service Qualité
Entretien Annuel	Directeur	2018	CR Entretien Annuel
Réunions de service et réunions d'équipe	CT	2018	CR de réunion

## **Organisation matricielle**

L'organisation matricielle cumule les avantages de l'organisation fonctionnelle et divisionnelle en ajoutant une dimension projet qui permet de construire efficacement de nouvelles réponses ou adaptations aux problèmes rencontrés par le dispositif.

### **3. Organisation fonctionnelle de l'ASFA**

La spécialisation des services par fonction permet une meilleure responsabilisation et une augmentation des compétences autour de cette spécialisation. Nous proposons donc de finaliser le dispositif fonctionnel mis en place par la première direction de l'ASFA.

(1) Les différentes fonctions :

- Service RH/Comptabilité : Gestion des ressources humaines, administratives et financières de l'ASFA, Gestion des biens et moyens (inventaires en rapport avec VNC) de l'ASFA en lien avec la logistique
- Service Logistique/qualité : Gestion des biens et moyens de l'ASFA en lien avec service gestion. Gestion des processus et moyens liés à la qualité de l'ensemble des actions de l'ASFA.
- Les deux services de servuction (Adultes et Enfants) : Gestion de l'ensemble des mesures ordonnées par les juges.

<sup>55</sup> Les dix rôles de l'encadrement page 19

(2) Chaque service se voit confier l'entière responsabilité des actions qu'il régit avec :

- L'**élaboration** du contenu, des processus de leurs prestations avec leur formalisation sous forme de projet de service, de directives techniques et/ou de fiches techniques,
- L'**application** concrète de la prestation en intervenant directement et/ou en soutien d'un autre service,
- La **gestion** de l'ensemble des aléas liés à cette application (correctifs, sur-mesure, suivi des échéances...),
- Un **contrôle** de conformité<sup>56</sup> et de qualité<sup>57</sup> fait par les cadres du service sur l'adéquation entre l'élaboration, l'application et la gestion de ses prestations.
- Un autocontrôle de la mise en œuvre des interventions, des processus, des procédures, des règles....

Par contre, pour éviter une déconnexion du service avec l'Association, la **décision** d'activer ces prestations ne peut pas être donnée au sein du service qui le gère. La décision est donnée soit par : un autre service, une règle interne et/ou externe<sup>58</sup> et/ou le CODIR. Pour plus de précisions, voir le tableau page 34 dans la partie « organisation matricielle ».

#### (a) *Contrôle du service*

Pour toutes les questions liées à la manipulation d'argent, deux services doivent être impliqués dans la mise en place du dispositif du processus de paiement et au sein du service, deux professionnels doivent être impliqués dans le processus de paiement : un ordonne, l'autre paie. Mise en place d'outils permettant l'autocontrôle.

Le contrôle de conformité et qualité est toujours doublé par une instance externe au service. Ces instances externes sont des dispositifs internes à l'ASFA (COFIL, Comité Ethique, évaluation interne, IRP, autre service) ou des dispositifs externes à l'ASFA (Commissaire aux comptes, Evaluation externe). Une fiche annexe reprend les différentes instances de contrôle et leur rôle (page 41).

(3) Chaque service doit renforcer les compétences de ses professionnels par :

- La **formation** qui peut être collective afin de renforcer le niveau général du service, cela afin de créer une culture partagée autour de certaines thématiques, de préparer ou de renforcer certaines procédures ou processus internes au service. Elle peut être partagée avec les autres services et/ou d'autres Associations pour des raisons de coûts, de benchmarking, de partage....
- La création de **référents** métiers ou spécifiques sur des points particuliers des actions du service. Ces référents bénéficient de formations et d'accès à l'information (littérature, colloques, abonnements...) individualisés. Ils participent à la réflexion du service sur les points qui les intéressent comme sachant/experts. Ils peuvent former leurs collègues, les encadrer sur leur spécialité et être responsable de projet (voir la troisième dimension de l'organisation Matricielle page 34). Ils peuvent aussi, comme tous les salariés de l'ASFA, participer à la formation de professionnels extérieurs à l'ASFA.

---

<sup>56</sup> Suivi exact de la procédure, de la loi...

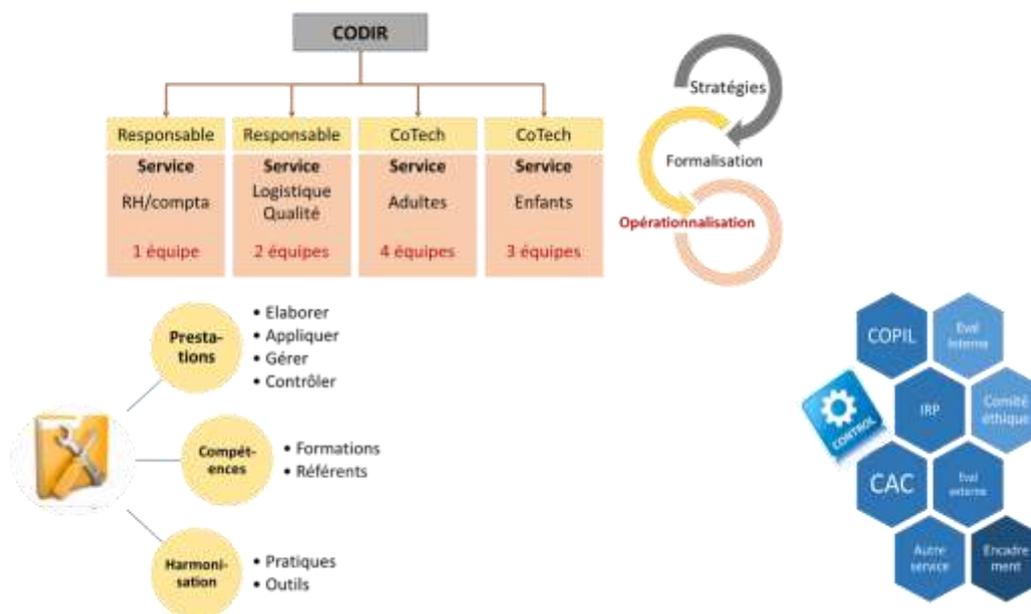
<sup>57</sup> Mise en œuvre dans l'esprit des projets, directives et fiches techniques.

<sup>58</sup> Par exemple le jugement pour activer une mesure de protection ou une directive qui prévoit que mensuellement ou annuellement le service soit activer telle ou telle action.

(4) Chaque service est le lieu d'harmonisation :

- Des pratiques internes en formalisant les pratiques et processus des prestations. En proposant une réflexion et des réunions internes abordant ces pratiques et processus dans une perspective d'appropriation collective des enjeux éthiques et techniques liés à ces pratiques et processus.
- Des outils du service utilisés en interne et/ou partagés avec les autres services en proposant des trames et modèles qui s'imposent à tous les professionnels.

L'ensemble des informations et des outils du service sont à la disposition du service sur un Intranet dédié (voir fiche annexe sur l'Intranet).



#### b) **Position de l'encadrement**

En position d'inspirateur, d'initiateur les cadres de chaque service<sup>59</sup> élaborent, appliquent et gèrent avec leurs collaborateurs les prestations du service. Ils s'assurent de l'harmonisation et de l'application des pratiques et outils. Ils développent les capacités des professionnels de leur service en participant aux orientations du Plan de Formation, en proposant en CODIR des référents pour leur service. Les cadres assurent le contrôle et la correction permanente du dispositif.

Les cadres entretiennent une veille technique/légale permanente et un réseau qui alimente les professionnels du service. Ils construisent tous les partenariats nécessaires à l'amplification des qualités de leurs prestations et la facilitation des interventions des professionnels.

Au sein du CODIR les cadres proposent des évolutions techniques et construisent les passerelles entre les actions et prestations des différents services.

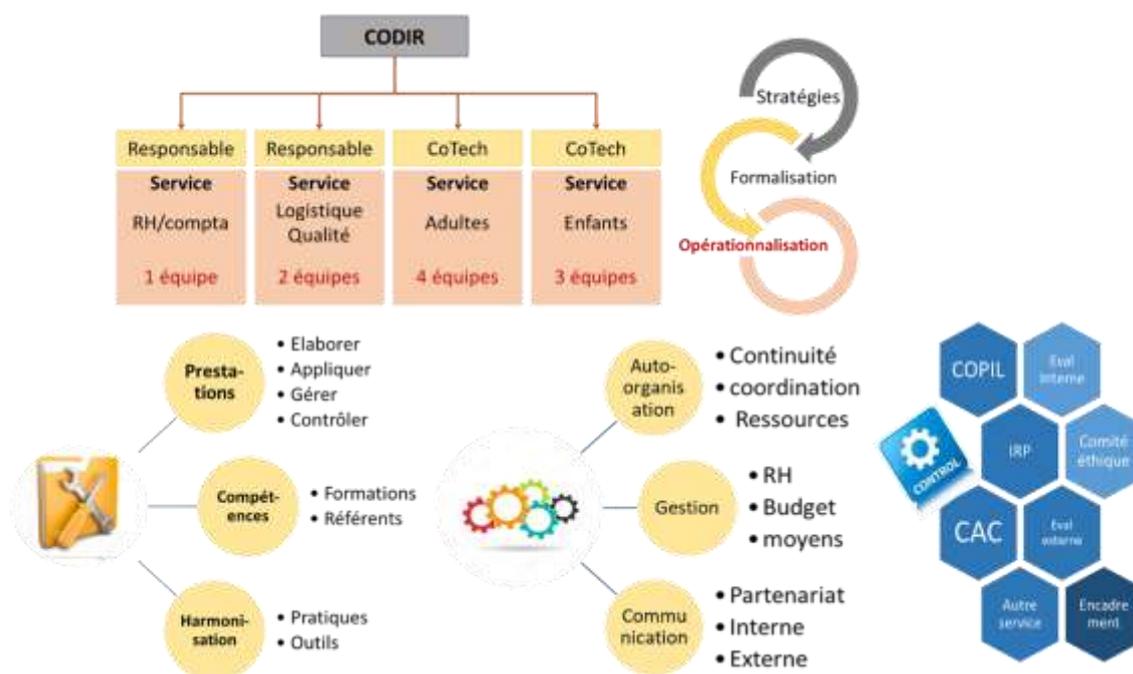
<sup>59</sup> Les cadres techniques pour les services de servuction.

<b>PLAN D'ACTION</b>			
<b>Actions</b>	<b>Qui</b>	<b>échéances</b>	<b>Formalisation</b>
Création d'un projet de service formalisant ses prestations	Tous les services	2018 pour les services de servuction et 2019 pour les services support	Validation par le CA de l'Association.
Inscription dans les fiches professionnelles cadres (techniques pour les services de servuction) des positions de l'encadrement. (Sauf Directeur DUD).	Le service RH et le service Qualité	2018	Avis des IRP sur la fiche professionnelle
Mise en place d'un Comité Ethique	Le directeur	Juin 2018	Règlement de fonctionnement du Comité Ethique
Présentation en CODIR des outils et règles au fur et à mesure de leur création.	Chaque service pour son service	A partir de 2018	Compte rendu CODIR
Validation qualité de l'ensemble des outils et règles.	Service qualité	A partir de 2018	Liste des documents validés présenté au CODIR précédent les vacances de Noël.
Installation dans l'Intranet de l'ensemble des outils du service (trames,...) et des règles (projet de service, directives, fiches techniques...).	Chaque service pour son service	A partir de 2018	Compte rendu trimestriel au CODIR par chaque service sur l'installation de ces éléments.
Suivi des référents : formalisation de leur rôle et moyens mis à leur disposition.	Chaque service en lien avec le service RH	A partir de 2018	Avenant au fiche professionnelle des professionnels concernés. Plan de formation.
Constitution par les services supports d'un dossier de déclaration d'activité pour faire de la formation.	Service RH et qualité.	2018	La déclaration d'activité
Invitation de Partenaire	CT	2018	Réunion de Service
Rencontres Partenaires	Equipe	2019	Accord CoTech
Création de groupes professionnels PJM	Service PJM	2018	CR, fiches techniques et directives, outils métier.
Construction d'une gestion des compétences et mise en place d'une GPEC	Service RH avec les services	2019-2020	Rédaction d'un accord
Construction de différentes conventions	Services servuction	2019 / 2022	Rapport d'activité annuel
Formations de structures externes et interventions dans centres de formations	Tous les services	2019 2022	Rapport d'activité annuel
Mise en place de permanences délocalisées pour PJM	Services PJM	2018 et 2019	Rapport d'activité annuel

#### 4. Organisation Divisionnelle

La deuxième partie de la structure matricielle est dite divisionnelle. A partir des orientations stratégiques du CODIR, cette organisation doit améliorer la capacité des services à s'organiser de façon autonome au quotidien. Cette capacité à s'auto-organiser de chaque service doit éviter les intermédiaires entre ceux qui décident de l'organisation et ceux qui la mettent en place. Cela concerne la :

- Continuité de la servuction : traçabilité, dossier partagé, consignes,...
- Décision d'utilisation de leurs ressources : ressources humaines<sup>60</sup>, budget, matériel,.... Cela doit permettre aux cadres de chaque service d'anticiper et de trouver le bon équilibre entre organisation et moyens. L'affectation des ressources par service se fait en janvier de chaque année lors d'un CODIR de gestion. Les demandes de ressources nouvelles se font en juin lors d'un second CODIR de Gestion (préparation des Budgets Prévisionnels.).
- Gestion de leur activité : distributions des tâches, des mesures,....
- Construction de partenariats et alliances nécessaires à leur service notamment par le biais de conventions et d'interventions conjointes.
- Maîtrise des outils de communication mis à leur disposition : Intranet, site Web de l'ASFA et supports papiers (Flyers, Livret,....).



#### Position de l'encadrement

L'encadrement gère et répartit les ressources au sein de son service. Il est porte-parole en interne et à l'extérieur des intérêts du service. Il crée un réseau partenarial suffisamment dense pour assurer l'activité du service et obtenir les soutiens nécessaires à son fonctionnement. Il coordonne et régule

<sup>60</sup> Remplacement, embauche, coordination des professionnels...

les professionnels de son service. Il veille à la bonne application des règles et il organise la continuité de service.

<b>PLAN D'ACTION</b>			
<b>Actions</b>	<b>Qui</b>	<b>échéances</b>	<b>Formalisation</b>
Dans la fiche professionnelle de tous les cadres (sauf directeur DUD) insérer la position de l'encadrement	Service RH et Qualité	Début 2019	Avis fiche professionnelle cadre par les IRP
Création d'une directive sur l'organisation du service	Chaque service en lien avec le CODIR	Juin 2018	Validation de la Directive par le service Qualité
Création de « CODIR de gestion » (juin et janvier)	Directeur	Septembre 2018	Inscription dans Ordre du Jour CODIR (juin et janvier) par le service Gestion FI de ces questions.
Création d'une directive sur la continuité de service	Chaque service	2018	Validation de la Directive par le service Qualité.
Création et/ou transformation des outils de communication	Chaque service en lien avec le service Qualité	2018 / 2019	Présentation de chaque service en CODIR de leurs outils Intranet, Internet, flyers, Livrets.

## 5. Organisation Matricielle

L'organisation matricielle vient créer une synergie entre les services pour répondre à des impératifs de gestion et surtout pour mobiliser l'ensemble des compétences de l'ASFA autour de nouveaux projets ou de questions, difficultés rencontrées par le ou les services.

### a) Gestion quotidienne

Le premier aspect est donc la synergie des services au quotidien qui se fait entre les services supports et les services de servuction. Les services supports viennent en soutien des autres services pour les gestions RH, logistique, financière, administrative et qualité. Ils assurent l'élaboration, l'application, la gestion et le contrôle de ces points pour les autres services qui décident au quotidien de leur activation directement et/ou par le biais de directives construites par le CODIR.

	Service RH/compta/admi	Service Logistique / qualité	Services Servuction	CODIR	Règles Internes	Règles externes	Contrôle Interne	Contrôle externe	Informers
Gestion RH et administrative	Elaborer, appliquer, gérer, contrôler /SOUTENIR	Décider pour son service / Soutenu par service RH	Décider pour son service / Soutenu par service RH	Orientations	Directives interservices	Droit du travail et CCN66	CODIR	DIRECCT Médecine du travail	IRP Service
Gestion logistique	Décider pour son service / Soutenu	Elaborer, appliquer, gérer, contrôler	Décider pour son service / Soutenu	Orientations	Directives interservices	CASF	COFIL / Eval interne	Eval externe	Services

	par service Logistique	/SOUTENIR	par service Logistique						
Gestion qualité	appliquer	Elaborer, gérer, contrôler /SOUTENIR	appliquer	Orientations		CASF et autres codes (santé, CC, CT)	COFIL / CHSCT / Eval interne	Eval externe	Services
Gestion Budgétaire	Elaborer, appliquer, gérer, contrôler /SOUTENIR	Décider pour son service / soutenu par Service compta	Décider pour son service / soutenu par Service compta	Orientations	Directives interservices	CASF	Trésorier ASFA / IRP	CAC / tarificateur	IRP services
Gestion servuction Enfants	Appliquer	Décider pour son service	Elaborer, appliquer, gérer, contrôler	orientations	Directives de service	Juge décide / CASF	Comité éthique / COFIL / Eval interne	Eval externe	Services supports

### **b) Dispositif projet**

L'une des particularités de l'organisation matricielle est de permettre le fonctionnement en mode projet. Le projet se définit<sup>61</sup> comme une activité :

- Qui répond à un *besoin exprimé* même s'il n'est pas toujours clair,
- Visant à atteindre un *but global*. Un projet, c'est l'engagement d'une responsabilité de résultat. Les ressources, les acteurs et les méthodes à mobiliser se définissent à partir de l'affirmation d'un objectif.
- *Spécifique*, singulière ou non répétitive. Le projet implique un contenu, une organisation ou un *planning* non reproductibles à l'identique.
- Soumise à *l'incertitude* qui accompagne inévitablement une démarche consistant à structurer une réalité à venir ;
- *Combinatoire* et pluridisciplinaire. L'atteinte du but ne dépend pas d'un seul paramètre, mais du concours et de l'intégration d'une grande diversité de contributions.
- *Temporaire*, tout projet ayant un début et une fin *à priori* définis avant son lancement.
- Soumise à des *variables exogènes*. Un projet est un système ouvert aux influences de son environnement. L'activité projet se situe à l'opposé d'une démarche qui cherche à isoler et à stabiliser les opérations en établissant des frontières avec l'environnement.

L'encadrement souhaite intégrer le mode projet dans le fonctionnement de l'ASFA pour répondre à toutes les questions, les problèmes, les enjeux... nouveaux, l'intégration de nouvelles techniques, technologies... pouvant modifier l'organisation et/ou la servuction. Il ne s'agit plus de construire des solutions ou de préparer les changements au niveau de l'encadrement, mais de le faire au niveau

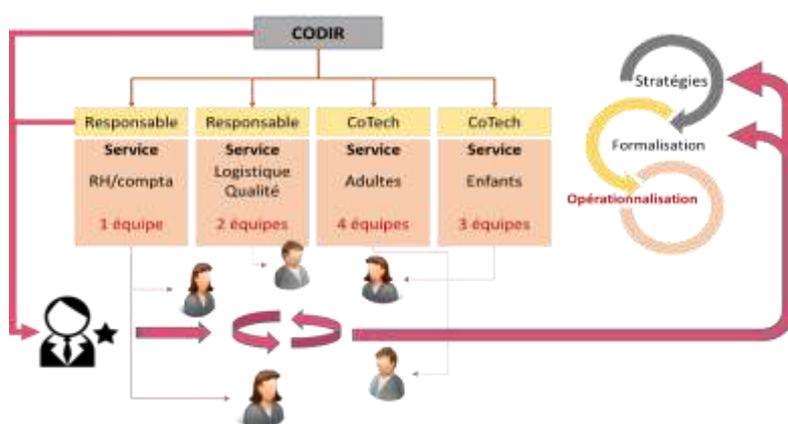
<sup>61</sup> Midler C., Modèles gestionnaires et régulations économiques de la conception, Edition Coopération et conception, Toulouse, 1996

Associatif en mobilisant : les représentants ou les acteurs concernés, les sachants internes, les bonnes volontés et d'autres sachants externes si nécessaire.

Il est donc nécessaire de pouvoir mobiliser et de faire travailler en réseau des professionnels de différents services.

Suivant le niveau de mobilisation le CODIR (interservices) ou le CoTech (projet au niveau du service) décide de la création d'un groupe projet. Il arrête le responsable de projet (qui n'est pas nécessairement un cadre, dans ce cas un cadre est nommé afin de soutenir le responsable projet dans l'organisation du groupe projet, l'obtention de moyens et rappeler le sens, l'orientation de l'Association et du projet de service.) et sous la forme d'une feuille de route fixe les objectifs, les moyens et le temps donnés au projet. Le responsable constitue le groupe projet en faisant directement appel à certains professionnels et par appel à volontaire. Les cadres des services se mobilisent pour donner à ces groupes projet le moyen d'atteindre leur but, notamment en ressources humaines.

Quand le projet est finalisé, le CODIR ou le CoTech s'en empare afin de décider des modalités d'intégration dans le dispositif existant. Le Groupe Projet peut être sollicité pour mettre en place le projet.



Sur le site Intranet, le projet est mis en ligne sur un forum afin de permettre à tous les professionnels de participer, de donner un avis sur le projet. Au fur et à mesure une information sur l'avancée du projet est donnée sur l'Intranet.

L'annuaire des professionnels sur Intranet donne des éléments sur les compétences de chaque salarié (diplôme, appétences...) et s'ils sont ou pas référent et sur quoi.

### c) **Position de l'encadrement**

Les cadres des services supports et de servuction travaillent ensemble à l'optimisation et à la valorisation de leurs ressources.

Les cadres de chaque service sont attentifs à donner les moyens à leur équipe de fonctionner.

Les cadres sont attentifs aux différentes remontées d'informations de leur équipe et/ou de leur environnement. Ils soutiennent et promeuvent les initiatives.

Les cadres initient les projets, ils mobilisent différentes compétences en interne et/ou en externe pour répondre aux questions et problèmes qui se posent aux professionnels, à leur équipe et/ou à l'ASFA.

Les cadres coordonnent et/ou soutiennent les professionnels autour de ces projets et ils rappellent le sens de leur réflexion/action.

PLAN D'ACTION			
Actions	Qui	échéances	Formalisation
Dans la fiche professionnelle de tous les cadres (sauf directeur DUD) insérer la position de l'encadrement	Service RH et Qualité	Début 2019	Avis fiche professionnelle cadre par les IRP
Création des « directives de gestion » interservices et de service liées aux différents types de gestion (voir tableau).	CODIR et à partir des propositions de chaque service.	Fin 2018	Validation des directives par le service Qualité.
Contrôle de l'effectivité des « directives de gestion »	CODIR,	inscription dans ordre du jour CODIR de chaque fin d'année	Compte rendu CODIR
Création de groupes projet	CODIR et CoTech	Pendant le temps du projet	Projet finalisé et formalisé par les groupes projet et Comptes rendus CODIR ou CoTech montrant leur mise en œuvre.
Temps de synthèse/GAP/ Planification de réunion de service et d'équipe	Service Enfants	2018	PP / Bilans/ CR Réunion
Création de groupes projets métier	Service PJM	2018	Fiches techniques et directives issues de ces groupes projets
Construction d'un CPOM et outils de suivi en lien avec CODIR de gestion	Directeur et Service Gestion financière en lien avec les services	2019	Rédaction d'un CPOM avec financeurs

## 6. Organisation Agile

« Olivier Badot<sup>62</sup> définit l'entreprise agile comme étant constituée d'unités à taille humaine dotées d'une culture d'agilité et orientées vers une finalité commune claire. L'entreprise doit se décomposer en unités opérationnelles très proches du client, reconfigurables en permanence et donc dotées de processus d'adaptation organisationnelle très rapides. Ces unités opérationnelles sont des capteurs sensibles de l'environnement et sont capables de changements organisationnels rapides grâce aux structures de back-office en soutien. Celles-ci, avec l'appui de systèmes informatiques très performants, les libèrent des problèmes financiers, leur apportent des ressources, les accompagnent, mettent à leur disposition des systèmes de partage de l'information et de décentralisation de la prise de décision ».

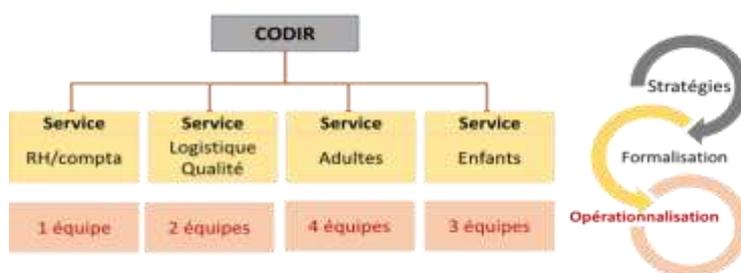
<sup>62</sup> Olivier Badot, Théorie de l'entreprise agile, L'Harmattan, 1998,

Il y a d'autres aspects autour de l'agilité que nous avons déjà traités en amont (l'auto-organisation, l'autogestion, harmonisation des pratiques, l'intégration dans l'organisation des évolutions internes et externes...). Il reste l'individualisation, l'adaptation permanente et sur-mesure de la prestation et de l'organisation et la sécurisation des professionnels. Pour répondre à cela, l'encadrement crée au sein des services de servuction des équipes aux nombres de professionnels restreints. Elles auront pour mission la :

- Gestion fine de l'organisation par ceux qui en font partie :
  - Continuité d'une réponse adaptée (absences des professionnels)
  - Coordination permanente et immédiate entre les professionnels, entre les métiers...
  - Accueil des nouveaux professionnels et stagiaires
- Sécurisation des professionnels
  - Environnement plus restreint, connaissance, confiance entre les professionnels, soutien permanent de collègues ayant une connaissance du métier et de la situation,
- Analyse et construction de réponses individualisées (Intelligence collective). Pour toutes les mesures l'équipe est un support à l'élaboration des problématiques, elle crée et arrête les décisions d'intervention et elle contrôle leurs mises en œuvre. Le professionnel intervenant sur le terrain et qui fait partie de l'équipe gère la mesure et travaille dans le sens des décisions qu'il a contribué à construire.

Ces équipes ont la capacité à produire en permanence des normes internes et des décisions sur le contenu de la servuction et de l'organisation dans le respect des orientations du service et en fonction des évolutions internes et externes. Elles peuvent solliciter les compétences de l'ASFA (réfèrent, sachants, cadres,...), de partenaires et/ou des bénéficiaires pour construire élaborer leurs décisions et actions.

Les équipes sont le lieu d'intégration des nouveaux professionnels et des stagiaires qui peuvent trouver dans ce cadre restreint un appui technique et un apprentissage rapide de l'organisation. Elles décident donc des modalités d'accueils.



a) **Position de l'encadrement**

L'encadrement encourage l'autogestion en laissant suffisamment de marges de manœuvre aux équipes pour s'adapter aux sollicitations internes et externes. Il en contrôle le sens et il vérifie si les décisions de l'équipe sont en concordance avec les orientations du service et de l'Association.

L'encadrement examine régulièrement avec les équipes si ces marges de manœuvres sont suffisantes et pertinentes. Il propose de construire ces marges avec les équipes.

L'encadrement encourage l'intelligence collective en renvoyant les professionnels vers l'équipe pour analyser et construire le contenu de leurs interventions.

L'encadrement fait remonter les informations issues des équipes au reste du service et aux autres services quand cela est pertinent.

L'encadrement crée une dynamique de service à partir des dynamiques d'équipe.

<b>PLAN D'ACTION</b>			
<b>Actions</b>	<b>Qui</b>	<b>échéances</b>	<b>Formalisation</b>
Dans la fiche professionnelle de tous les cadres (sauf directeur DUD) insérer la position de l'encadrement	Service RH et Qualité	Début 2019	Avis fiche professionnelle cadre par les IRP
Création d'une directive par service de servuction sur le fonctionnement de leurs équipes dans le cadre proposé ci-dessus.	Services de servuction	Fin 2018	Validation par le service Qualité des directives et présentation en CODIR
Réunions d'équipe et Réunions de Service	CT + Equipe Service Enfants	2018	CR Réunions.
Réunions d'équipe et Réunions de Service	CT + Equipe Service PJM	2018	CR réunions.

## ANNEXES

### A. ANNEXE des fiches Annexes

#### 1. Fiche Annexe : Communication

Pour Pierre de Saint-Georges<sup>63</sup> l'organisation est définie par sa communication. Celle-ci est systémique (chaque acteur influence l'ensemble et est influencé par tous les acteurs), holistique (elle concerne tous les actes, les mouvements de l'organisation comme : *les manières de faire, de recruter, de travailler, de former et de se former, d'administrer, de diriger, d'exécuter, d'informer, de rémunérer, d'évaluer, de promouvoir, de licencier,*), non-verbale (la qualité de l'environnement, des matériaux, l'aménagement, une cantine...), verbale (interaction entre individus, entre service, entre groupe, métiers...), spontanée, descendante, montante, partagée, formelle... et elle s'appuie sur différents supports (réunion, documents, dématérialisée...). Le choix du dispositif de communication est donc lié à l'organisation que l'on a choisie. Il doit y avoir une concordance entre les deux.

Notre organisation est matricielle et agile, son dispositif de communication doit donc être en concordance en proposant différents dispositifs qui viennent se compléter<sup>64</sup> :

- Une arborescence serveur en mode projet
- Un Intranet collaboratif
- Des Réunions de travail en petits groupes
- Un Logiciel métier
- Un Internet

#### a) *Une Arborescence serveur en mode projet*

Le serveur aura pour fonction d'être le **lieu de fabrication des documents** qui seront utilisés dans les autres lieux de communication<sup>65</sup>. De fait, c'est un lieu de projet, de construction des documents et supports qui seront utilisés ailleurs. Seuls les professionnels autorisés peuvent travailler sur ces documents. Tout le monde sait que les documents présents sur le serveur ne sont pas stabilisés et donc pas utilisables.

Cela implique de créer à chaque fois un dossier projet et quand il est terminé de l'archiver.

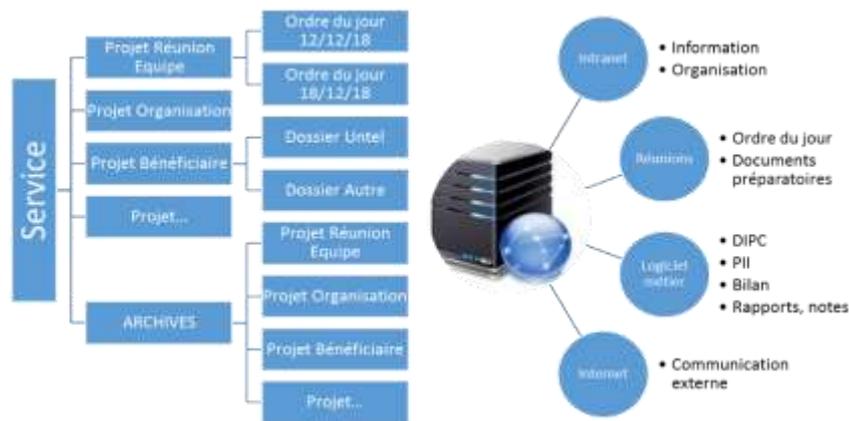
L'accès aux dossiers sera limité en fonction des habilitations qui auront été données à chaque professionnel.

---

<sup>63</sup> Pierre de Saint-Georges-Culture d'entreprise, communication interne et stratégies de changement-*Revue Communication&Organisation*-N°4- 1993

<sup>64</sup> Outlook ne fait pas partie de la liste dans la mesure où son utilisation ne change pas. Mais il vient compléter ce dispositif.

<sup>65</sup> Intranet, Internet, Réunions



### b) *Un Intranet collaboratif*

Comme pour le serveur, l'accès à l'ensemble de l'Intranet est selon l'habilitation qui aura été donnée à chaque professionnel.

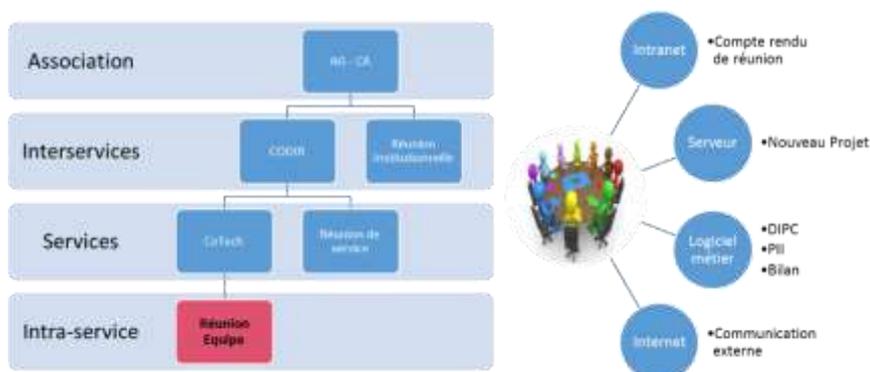
L'Intranet aura comme fonction de recevoir les documents finalisés et officiels, de servir de support à la communication entre les professionnels, de diffuser de l'information et de convivialité. Il doit permettre une information facile, rapide et ciblée des professionnels qui pourront aussi être auteur et acteur de l'information.

Chaque service aura son espace et aura chacune de ces fonctionnalités : Agenda, planning, forum, page information et une arborescence dossier où les documents fabriqués sur le serveur seront mis à disposition du service ou de l'interservices suivant le niveau d'accès des professionnels. Par ailleurs, une boîte à idée et une fonction sondage permettront aux professionnels de s'exprimer spontanément ou par sollicitation.



### c) *Des réunions de travail en petits groupes*

En plus des réunions existantes (CODIR, CoTech, Réunion Institutionnelle, réunion de service, métier), il est mis en place des réunions d'équipe où le nombre de professionnels sera limité afin de permettre une meilleure interactivité, la mise en œuvre d'une intelligence collective et la sécurisation des professionnels. La production de ces réunions, comme pour toutes les autres, sera mise sur l'Intranet, Internet ou le logiciel métier. Le nombre de réunions Institutionnelles et de services est limité et elles ont pour fonction de créer un sentiment d'appartenance et de donner une information descendante, un état des lieux des projets en cours...



### d) *Logiciel métier*

Comme pour le serveur et l'Intranet, l'accès au logiciel métier est selon l'habilitation qui aura été donnée à chaque professionnel.

Pour toutes les informations formalisées concernant les bénéficiaires, seul le logiciel métier sera utilisé. Il en est de même pour toutes les communications entre les professionnels du service concernant les bénéficiaires. Il y a aussi obligation d'indiquer toutes les rencontres avec le bénéficiaire et leur contenu dans le logiciel métier exclusivement. Cela doit permettre de centraliser l'ensemble des informations (dossier unique), d'avoir une traçabilité de l'intervention (continuité et contrôle) et de sécuriser toutes les informations concernant le bénéficiaire. Cela implique qu'il n'y a pas d'autres supports et autres lieux de stockages de l'information.

### e) *Internet*

Le contenu du site Internet est construit par les différents services sous le contrôle du CODIR et du CoTech. Il sert à valoriser l'ASFA, mais aussi chaque service qui peut ainsi travailler son image et diffuser de l'information vers l'extérieur.

## 2. **Fiche Annexe sur les instances de Contrôle**



La législation impose différentes instances qui « contrôlent » le fonctionnement de l'Association. : les évaluations internes et externes, le Commissaire aux comptes (CAC), l'encadrement, les IRP, la DIRECCT, la médecine du travail, le tarificateur. Le fonctionnement et le rôle de ces instances sont déterminés par la loi. Dans ce projet, elles sont considérées comme des éléments clés garants de la qualité et de la probité de l'organisation.

L'encadrement permet à ces instances de bien fonctionner en amenant l'ensemble des éléments qui sont attendus et il travaille avec elles à l'amélioration de ses pratiques.

Pour compléter ce dispositif, l'encadrement met en place une nouvelle instance le Comité Ethique et donne une place plus importante au COPIL.

### **a) Comité Ethique**

A partir du second trimestre 2018, un comité éthique va être constitué à l'ASFA. Il sera un équivalent de CVS en établissement. En prenant la forme d'un Comité éthique, il permet de mieux cibler son utilité pour un service. Il est aussi l'occasion d'instaurer un dialogue différent entre les bénéficiaires et nous pour améliorer nos interventions.

Il aura trois fonctions :

1. Traiter le contenu des documents (DIPC, DIPM, Livret d'Accueil, Charte, courrier, enquête...) à destination de nos bénéficiaires :
  - Sur la forme (le document est-il accessible à la personne). C'est le Comité éthique qui décide des modifications. Il réécrit le document.
  - En droit (respecte-t-il réellement les droits et la dignité de la personne et le contenu de notre mission). L'avis d'un juriste sera sollicité aussi.
  - Sur le fond, c'est le projet de service qui décide.
2. Construire des recommandations sur les outils des services de l'ASFA en lien avec le travail auprès des bénéficiaires (dossier, réunions de travail sur la mesure, outil évaluation, trames rapports...). Ces recommandations sont ensuite utilisées au niveau du service pour améliorer l'outil.
3. Tenter de construire un début de réponse aux questions en rapport avec la bienveillance des bénéficiaires que pourront poser les professionnels, les services de l'ASFA et les bénéficiaires participant au Comité éthique. Elles seront reprises au niveau de l'institution et des services pour repenser les approches techniques, l'organisation, le fonctionnement....

#### *Composition du Comité :*

- 4 bénéficiaires des services : 2 PJM, 1 AEMO et 1 AGBF
- 1 assistant mandataire,
- 1 délégué,
- 1 travailleur social AEMO/AGBF,
- 1 secrétaire AEMO/AGBF,
- 1 cadre PJM,
- 1 cadre AEMO/AGBF,

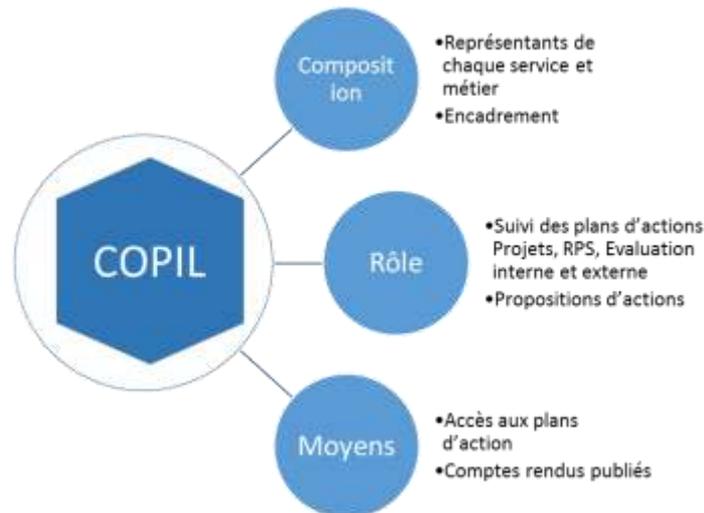
- Cadre Qualité (au regard de la qualité, de l'évaluation interne/externe et du suivi des plans d'actions)
- Directeur

Le Comité éthique s'appuiera sur différents outils dont les Recommandations de Bonnes Pratiques Professionnelles (RBPP) de l'ANESM et sur le contenu d'une formation « Ecrire en facile à lire et à comprendre » qui s'imposera à l'ensemble des membres du Comité éthique. Les bénéficiaires participeront donc à cette formation en même temps que les professionnels.

Le règlement de fonctionnement de cette instance se fera lors de la première réunion de ce Comité éthique (nombre de rencontres annuelles, méthodologie de travail, mode de décision...).



## ***b) Le COPIL***



## B. Autres ANNEXES

### 1. Historique de l'ASFA sur la gouvernance/direction.

#### a) *Fin de l'UDAF64*

Crée en 2008, l'ASFA a eu comme mission de reprendre les services de l'UDAF 64. L'ensemble des salariés, au moment de ce passage, était composé de deux tiers des salariés de l'UDAF.

L'UDAF 64 était une importante organisation bénéficiant d'une forte reconnaissance sociale sur le territoire, politiquement forte<sup>66</sup>, soutenue par les différentes autorités judiciaires et administratives du département. Menée par un directeur charismatique et directif<sup>67</sup>, épaulée par de nombreux cadres et des moyens financiers considérables, l'UDAF a su créer une qualité de service reconnue par une surabondance de personnel<sup>68</sup> et de services adjacents<sup>69</sup> venant renforcer l'action des services principaux (PJM et Enfants). L'organisation interne est très hiérarchisée avec une importante ligne de cadres<sup>70</sup> qui détient toutes les légitimités stratégiques<sup>71</sup>, organisationnelles, techniques<sup>72</sup>, partenariales et communicationnelles. La relation entre la direction et les salariés est très paternaliste et protectrice.

En 2007/2008, la gestion non-appropriée des comptes pivots des usagers PJM induit la liquidation de l'UDAF. Le choix politique des autorités du département a été de confier ses services à une association créée pour l'occasion (l'ASFA) dont les administrateurs sont des administrateurs de l'UNAF et d'autres

<sup>66</sup> Du fait du statut d'UDAF où de nombreuses associations familiales sont représentées et agissent sur le territoire, du fait aussi de son appartenance à un réseau Nationale imposé par la loi et bénéficiant de certains moyens techniques et appuis politique au niveau national.

<sup>67</sup> Voir en annexe page ??

<sup>68</sup> Les autres associations ne bénéficient pas des mêmes moyens.

<sup>69</sup> Aides aux devoirs, tuteurs familiaux...

<sup>70</sup> Directeur général, directeurs de services, directeurs adjoints, chefs de service, cadre technique, responsables de secteur.

<sup>71</sup> Seule la direction décide des choix à faire sur le développement des services.

<sup>72</sup> Les professionnels s'adressent aux cadres pour connaître et faire évoluer le contenu technique de leur intervention. La référence en matière technique est le cadre, il légitime toutes les actions, il décide des axes d'intervention, il est le référent officiel avec les autorités sur le contenu des mesures....

UDAF. Echaudées, ces autorités imposent un ajustement drastique du dispositif et un contrôle fort du fonctionnement de l'Association et de ses services (toujours d'actualité).

Il y aura une tentative des professionnels du service enfants de créer leur propre association en proposant un Projet qui sera refusé par les autorités de tutelles.

**b) Conséquence pour les salariés et les services adjacents.**

Dans la nouvelle organisation, les services adjacents sont fermés, le nombre de professionnels par service ramené à la moyenne des services du département et la ligne hiérarchique raccourcie réduisant ainsi d'un tiers le nombre de professionnels. Cela se fera par des licenciements, des mutations entre services, des déclassements de fonctions ou hiérarchiques. Ce déclassement sera aussi institutionnel, puisque l'Association sera montrée du doigt et certains professionnels seront même insultés dans la rue par les usagers. Cette image négative s'atténue, mais le scandale n'a pas été oublié.

**c) 1ère organisation des services**

La réorganisation se fera avec deux services (PJM et AEMO/AGBF) qui auront à leur tête deux chefs de services par service qui étaient cadres ou responsables dans l'ancienne organisation et pendant un temps la prise en charge par une autre UDAF des services supports<sup>73</sup>. La direction est assumée de façon transitoire par des intervenants externes. Puis un an plus tard, une directrice réorganisera les services supports, construira les projets de services actuels. Son mode de management est plutôt : directif, déléguatif, persuasif, participatif ?? (voir en annexe les différents modes).

Elle se heurtera à des équipes fortement traumatisées et nostalgiques de l'organisation de l'UDAF. Les syndicats dans l'opposition, ne seront pas constructifs et très virulents pour empêcher toutes adaptations des équipes à la nouvelle configuration imposée par les autorités. La Gouvernance, éloignée du département, ne soutiendra par la directrice qui jettera l'éponge trois ans plus tard en dénonçant la situation aux autorités de tutelles. Ces dernières demanderont alors à ce qu'il y ait des administrateurs locaux au sein de l'ASFA.

Pendant un an, il y aura une direction provisoire assumée par un administrateur de l'ASFA qui consolidera ce qui a été commencé par la directrice.

**d) 2ème organisation des services**

Un nouveau directeur<sup>74</sup> prend le poste en ?????, il restera trois ans. Pendant ce temps une nouvelle gouvernance émerge avec d'un côté des administrateurs "locaux" et de l'autre UDAF. Le Président nommé par l'UNAF est peu présent et peu investi dans l'Association. Le fonctionnement du directeur qui n'a pas une ligne claire, qui fait de la rétention d'information et qui a une stratégie de division, induit un conflit avec l'équipe d'encadrement et avec les instances représentatives du personnel. Le Conseil d'Administration mal informé et ayant en interne des visions différentes sur le devenir de l'ASFA décidera tardivement de se séparer brusquement du directeur. Toutefois cela n'aura pas empêché sur cette période que de nombreux projets n'aboutissent pas (projets immobilier, GED,...), que d'autres soient arrêtés (tuteurs familiaux,...) et que d'autres soient mal mis en œuvre (parc automobile, téléphonique,...). Le Directeur qui était peu présent et qui ne déléguait pas construira une organisation verrouillée à son sommet avec une communication faible. Les services repliés sur eux-mêmes, avec peu de moyens tenteront de maintenir la qualité qu'ils avaient au temps de l'UDAF et l'organisation n'évoluera plus. Au moment de son départ, le Directeur, qui sera seulement remplacé

---

<sup>73</sup> Comptabilité/RH et Logistique/qualité

<sup>74</sup> M. PUCHEU

six mois plus tard<sup>75</sup>, rencontrera lui aussi les autorités de contrôle pour dénoncer la Gouvernance Associative et dénigrer les services de l'ASFA... renforçant l'idée que l'ASFA est une institution sans réelle gouvernance, sans direction, avec des professionnels toujours ingérables.

## 2. Contraintes externes

Notre secteur se transforme très sensiblement avec des "tendances lourdes et irréversibles"<sup>76</sup> amenées par un ensemble de lois<sup>77</sup> qui nous impose :

- De revoir la place du bénéficiaire (familles et personnes protégées)
- de mettre le bénéficiaire au **centre du dispositif**, pas seulement comme sujet mais comme acteur et auteur du **projet d'intervention** qui le concerne, qui doit être **personnalisé** en proposant un **large de choix de prestations modulables**.
- **L'information** du bénéficiaire à travers le Livret d'accueil, l'accès au dossier, ...
- **Une forme de contractualisation** avec le DIPC/DIPM/Contrat de séjour/...,
- **la participation effective** du bénéficiaire à **l'organisation de la prestation** avec le Conseil de la Vie Sociale, les Groupes d'expressions...
- **Le respect de tous les droits du bénéficiaire**, avec les recommandations de bonnes pratiques professionnelles de l'ANESM qui pose clairement la **bienveillance**, le respect des droits, de la **dignité**, de **l'intimité**, d'être attentif à la protection et la **limitation des informations** les concernant, à leurs **besoins**, à leurs **racines**, à leur **libre circulation**, leur **libre choix**, aux **respects des relations** qu'ils entretiennent avec leur famille... avec la **capacité à faire valoir ses droits** avec la personne qualifiée, le défenseur des droits propre à régler les conflits entre lui et l'institution...

## 3. Définitions

### a) *La servuction*

Néologisme construit sur la base des mots « service » et « production ». Le concept de la servuction a été développé par Pierre Eiglier et Éric Langeard<sup>78</sup>. Il représente l'ensemble des éléments matériels et humains utilisés ainsi que les activités déployées pour concevoir, créer et développer la prestation de service qu'une entreprise souhaite proposer sur le marché, en fonction d'un niveau de qualité choisi. Selon la conception systémique d'Eiglier & Langeard, le service résulte de l'interaction de trois éléments de base : le client, le support physique et le personnel en contact qui subissent, en arrière-plan, la coordination du système d'organisation interne à l'entreprise et la présence des autres clients. Le concept de servuction souligne l'importance du processus. **Le service, en tant que résultat, ne peut être dissocié de la manière selon laquelle il est fourni**. La rencontre de service (service encounter) est décrite comme le "moment de vérité" **au cours duquel les clients et les employés coproduisent le service**. La simultanéité de la production, de la consommation et de la distribution d'un service a plusieurs conséquences : d'une part, la qualité de l'interaction entre le client et l'entreprise est déterminante pour la réussite de la servuction, d'autre part, le client participe à la production du

<sup>75</sup> Ce qui induira une autre période de latence de six mois avec la gestion à distance des services par deux directeurs d'UDAF de janvier 2016 à mai 2016.

<sup>76</sup> J-François BAUDURET, Institutions sociales et médico-sociales de l'esprit des lois à la transformation des pratiques, 2ème édition, 2017, édition DUNOD.

<sup>77</sup> Loi sociale de 1975, la loi de décentralisation de 1986, la loi du 2 janvier 2002, loi de 2005 (loi le Notre), lois de 2007, loi du 11 février 2015, loi HPST de 2009, loi du 26 janvier et du 14 février 2016

<sup>78</sup> Pierre Eiglier, Eric Langeard, Servuction Le marketing des services, Collection : Stratégie et Management, Editeur(s) : Ediscience, 2000

service, enfin des interactions se produisent entre les clients consommateurs du service. » Le terme « servuction » est souvent associé à l'expression « production de services ».

### **b) Quatre sens de « responsabilité »<sup>79</sup>**

1. **Être responsable de ce l'on est/de nos actions ou omissions/de leurs conséquences.** Ce premier sens est celui qui a le plus attiré l'attention des philosophes au 20<sup>e</sup> siècle. C'est un sens *rétrospectif* de la responsabilité, c'est-à-dire qu'il concerne le passé. Nous serions responsables, de certaines choses qui nous concernent, que ce soit notre caractère, nos actions, nos omissions ou les conséquences de nos actions ou de nos omissions. Cela signifie en gros qu'il serait approprié que quelqu'un nous blâme (si ce sont de mauvaises choses) ou nous louange (si ce sont de bonnes choses).
2. **Être responsable de certaines tâches ou personnes.** Lorsque quelqu'un est responsable en ce sens, c'est qu'il a des obligations (des « responsabilités »). C'est un sens qui a particulièrement préoccupé les philosophes du 19<sup>e</sup> siècle, qui s'intéressaient aux « gouvernements responsables », c'est-à-dire aux gouvernements et à leurs obligations particulières. Lorsqu'on dit qu'un parent est responsable de ses enfants, on veut dire qu'il a des obligations à l'égard de ses enfants que les autres adultes n'ont pas.
3. **Être (un adulte) responsable.** Être responsable signifie non pas avoir des responsabilités comme au sens 2, mais avoir la *capacité* d'avoir des responsabilités. Il est naturel de dire qu'une personne n'a la capacité d'avoir des responsabilités que si elle peut en général les satisfaire. On dira donc que l'adulte ordinaire est, contrairement au chien ou à l'enfant un être responsable parce qu'il peut comprendre et remplir ses responsabilités. « Responsable » est une notion similaire à celle de « personne majeure », par opposition à « personne mineure ».
4. **Se comporter de façon responsable.** Ce quatrième sens est celui d'une *vertu* (comme la sagesse, la prudence ou le courage) : être responsable signifie se comporter de la bonne manière, entre autres en assumant ses responsabilités (sens 2). Généralement, on pense qu'une personne ne peut se comporter de façon responsable que si elle a la capacité d'avoir des responsabilités ou si, comme l'enfant ordinaire, elle a une capacité partielle ou en développement d'avoir des responsabilités.

### **c) L'intelligence collective**

L'intelligence collective c'est l'ensemble des capacités de compréhension, de réflexion, de décision et d'action d'un collectif de travail restreint issu de l'interaction entre ses membres et mis en œuvre pour faire face à une situation donnée présente ou à venir complexe.

(1) La première dimension de l'intelligence collective est cognitive.

Elle permet de comprendre le sens de l'action collective. Cette dimension cognitive est composée de trois sous dimensions :

---

<sup>79</sup> <http://encyclo-philos.fr/responsabilite-morale-gp/>

1. **la compréhension collective.** « L'activité collective qui exige la coordination des activités individuelles nécessite elle aussi, l'élaboration d'une représentation de référence dite souvent référentiel commun. Quoique ces notions ne coïncident pas tout à fait, on parle aussi de référentiel opératif commun, de vue partagée, d'environnement cognitif mutuel, d'espace d'information commun, de modèle mental partagé ». Il s'agit alors d'une image orientée vers l'action qui s'élabore en fonction des informations détenues par les collectifs. On notera la nécessité de partager des connaissances, des représentations et des référents communs afin de collaborer dans l'action.
2. **la réflexion collective.** L'apprentissage semble aussi essentiel à la création d'une intelligence collective. De l'apprentissage peut ainsi résulter une mémoire collective. Cette dernière se traduit) à travers trois savoirs :
  - « Savoirs théoriques » : ce sont des savoirs communs au collectif qui s'acquièrent grâce à l'interaction entre les membres du collectif de travail. Dans ce cas, les affinités entre les personnes sont essentielles à leur établissement. Ce sont des savoirs liés à la « pensée » ;
  - « Savoirs actionnés » : ce sont des savoir-faire donc des savoirs qui s'acquièrent grâce à l'expérience vécue, à l'action du collectif de travail ;
  - « Savoirs actionnables » : ce sont des savoirs relatifs à l'action, que l'on peut désigner par l'expression « connaissances actionnables ». Ce néologisme sert à dépasser le distinguo habituel entre savoir et savoir-faire, c'est-à-dire la séparation entre la composante épistémique (la connaissance : la pensée) et la composante pragmatique (l'action). Le « savoir pour agir » c'est par la réflexion sur ses actions, sur ses savoirs d'expérience, que le sujet connaissant engagé dans l'action peut mieux prendre conscience des stratégies d'actions qu'il a élaboré, et donc pourra les améliorer.
3. **La décision collective.** L'intelligence collective est liée à l'action de réfléchir et de collaborer. Peu importe que la décision soit celle d'une seule personne ou de plusieurs. Ce qui est important, c'est que la construction de la décision ait mobilisé l'intelligence collective et les connaissances de chacun des membres de l'équipe.

(2) La deuxième dimension de l'intelligence collective est relationnelle.

Elle permet de tisser des liens au sein de l'équipe. Elle est composée d'une sous dimension.

- **L'action collective.** *La collaboration* est l'engagement mutuel des membres d'une équipe de travail dans un effort coordonné pour résoudre ensemble un problème avec trois caractéristiques de la coopération :
  1. L'interdépendance désigne le fait que nous ne pouvons pas réaliser une activité donnée individuellement dans des conditions données.
  2. **L'interaction** traduit cette interdépendance en actes délibérément orientés vers l'action collective. L'appropriation collective dépend également de la capacité des acteurs à s'engager dans la situation. L'individu et la société sont liés en étroites interactions. Ces interactions visent à favoriser la sociabilité et l'intégration des individus au sein du groupe.
  3. **La co-activité** : désigne la réalisation simultanée (unité de temps) et/ou contiguë (unité de lieu) d'une action commune, qui nécessite une coordination orale, visuelle, sonore voire tactile intense entre au moins deux individus. La cohésion

d'équipe se traduit par le fait que le collectif agit comme une même et seule unité. Une dynamique collective managériale se crée.

- *L'autonomie* doit être présente à deux niveaux : au niveau de l'équipe et des individus dans l'équipe. Une équipe peut avoir une grande marge de liberté pour mener la mission qui lui est donnée, mais les membres de l'équipe peuvent très bien n'avoir aucune liberté quant à leurs tâches au sein de l'équipe. Les tensions entre ces deux formes d'autonomie influencent l'efficacité de l'équipe.
- Dans tout groupe, il y a des synergies et des antagonismes et ces derniers ne peuvent pas être supprimés car l'existence du *conflit* est inhérente à la nature sociale. Les conflits au sein d'une équipe sont aussi générateurs d'intelligence, de créativité.
- Le niveau de *confiance* et d'entente entre les membres de l'équipe doit également être pris en compte pour comprendre l'intelligence collective. Nous la définissons comme un ensemble de facteurs permettant la collaboration entre les membres d'une équipe, basé sur **le respect mutuel, l'intégrité, l'empathie et la fiabilité**. Ainsi, le concept de confiance, véritable ciment de la relation sociale choisie et maintenue, apparaît comme le socle d'une relation d'intelligence collective. En effet, c'est par le partage de moments vécus dans les organisations que les individus construisent une relation sociale de nature à favoriser l'intelligence collective. De même, c'est dans l'histoire commune que se noue la confiance. La confiance est alors un actif relationnel qui se définit comme « *la présomption que, en situation d'incertitude, l'autre partie va agir, y compris face à des circonstances imprévues, en fonction de règles de comportements que nous trouvons acceptables* ».

(3) La troisième dimension de l'intelligence collective est systémique.

Cette dimension englobe les deux dimensions précédentes. L'individu est au centre d'un système et construit ses actions (contributions) en analysant les actions des autres (représentations) et les relie avec le système (subordinations).

L'efficacité d'un groupe humain oblige à la gestion des projets individuels et des projets collectifs. Au-delà de l'efficacité interne, **la véritable efficacité d'une organisation dépend d'une bonne mise en perspective avec son environnement**. La nécessité de devoir, tout à la fois, gérer les nombreuses efficacités d'une entreprise liées à son bon fonctionnement interne et son efficacité en rapport avec son environnement externe, nous amène à distinguer, dans le fonctionnement général de tout organisme, deux grands systèmes en interactions permanentes :

1. *le système d'action*, qui va « *opérer physiquement* » sur l'environnement, pour réaliser concrètement les objectifs attendus
2. *le système pensant et décidant*, qui a la double fonction de gérer tout à la fois l'efficacité et l'efficacité.

On reconnaît le couple naturel « *pensée - action* », auquel peut être ramené la problématique de l'intelligence collective. Autrement dit, on ne peut pas dissocier un organisme de son environnement, et par conséquent la structure interne d'encadrement (la structure hiérarchique) doit permettre une régulation de cette problématique efficacité - efficacité en gérant le fonctionnement du processus pensée / décision / action.

#### **d) Les limites du management classique et les décisions de fonctionnement**

Selon James Garder March<sup>80</sup> quatre grands mythes modèlent la façon de penser des cadres : l

1. le mythe de la rationalité en pensant qu'il y a un optimum qu'il est possible d'évaluer en fonction d'une analyse et de ses conséquences.
2. le mythe de la hiérarchie qui serait en réalité trompeuse en créant l'illusion du contrôle et de la responsabilité du cadre.
3. le mythe de l'importance du leader individuel faisant croire que tout repose sur un individu dans une entreprise.
4. le mythe de l'efficacité historique qui laisse entrevoir qu'il n'y a qu'une seule voie par causalité passée.

En réalité les stratégies, la rationalité du cadre comme de tous les salariés est limitée à ce qu'il juge satisfaisant compte tenu des informations qu'il possède, des marges de manœuvres, des moyens à sa disposition, de la situation et de ses exigences<sup>81</sup>. L'ensemble des acteurs met en œuvre à partir de là des stratégies propres qu'il exerce autour de zones d'incertitudes qu'il maîtrise. Jean Claude MOISDON met bien en évidence que l'acte de décision n'est pas réservé aux échelons supérieurs de l'entreprise. A tous les niveaux des choix sont effectués qu'il s'agisse de fixer des priorités, d'affecter tel ou tel moyen, d'orienter telle personne, de concevoir un objet, une réponse.... Ces myriades de décisions sont des décisions de fonctionnement au quotidien qu'il n'est pas possible de prédéterminer. Ses modes de structuration et de régulation lui sont spécifiques. Ces stratégies avérées, c'est-à-dire la façon dont les acteurs se sont appropriés cette démarche (hors processus formel), sont insaisissables mais présentes à tous les niveaux. Dans l'entreprise c'est en réalité un ensemble de « stratèges » qui fabriquent la décision finale.

#### **e) EQUIPE**

##### **(1) Définition de l'équipe**

Une équipe est un groupe de professionnels :

- identifiés : perçus comme étant intégré à une entreprise
- Interdépendants : combinaison de compétences, expériences, moyens et capacités différentes
- Co-responsable : ils partagent la responsabilité des résultats obtenus.
- Réunis pour réaliser une activité.

L'organisation en équipe permet aussi de répondre :

- à différentes pressions de l'environnement
- aux besoins liés aux aspects de gestion du temps et de cycle de vie de l'entreprise

Elle favorise :

- l'innovation et l'apprentissage organisationnel,
- les processus de gestion de l'information,
- la réduction des coûts de coordination verticale et hiérarchique,

---

<sup>80</sup> Mythes, organisations et changement, entretien avec James Garder March (propos recueillis par G. Garel et E. Godelier) Revue Française de gestion, n°120, septembre 1998.

<sup>81</sup> Michel Crozier – l'acteur et le système, Les Contraintes de l'action collective – édition Point - 1977

- les mécanismes d'intégration et de différenciation,
- la motivation et la satisfaction de ses membres quand l'organisation fonctionne ou à des résultats.

Les difficultés du travail en équipe :

- les décisions collectives sont plus longues à trouver,
- le compromis peut induire des décisions peu claires et/ou tranchées,
- la coordination des membres est difficile,
- génère des conflits, pressions, tensions, et stress ce qui augmente l'absentéisme

## (2) Les clefs pour une bonne équipe

### (a) *La composition de l'équipe*

le nombre, expérience et compétences techniques et sociales appropriées. La diversité, voire l'hétérogénéité des membres favorisent l'innovation et la résolution des problèmes.

### (b) *L'organisation du travail*

Degré d'autonomie laissé à l'équipe et le niveau d'interdépendance entre les membres :

- L'autonomie favorise la participation et la motivation des membres.
- L'interdépendance permet la coopération et facilite l'apprentissage.

Les règles de fonctionnement et les normes clairement formalisées et posées.

### (c) *La clarté de la mission*

- Objectifs clairement déterminés par la hiérarchie, le projet de service....
- Les moyens de mise en œuvre doivent être laissés aux équipes.

### (d) *Le contexte organisationnel*

- Ressources nécessaires : budget... Matériel
- Soutien de l'organisation
- Système de communication, d'information, formation,

### (e) *Feedback*

- suivi de la performance, participation de l'équipe à l'amélioration continue,
- Utilisation d'indicateurs de performance variés

### (f) *Le rôle du cadre*

- Sélectionne les membres
- Clarifie les responsabilités
- crée une dynamique de groupe et un esprit d'équipe
- interface entre l'organisation et l'équipe
- Le contrôle organisationnel (qui est différent du contrôle du travail fait par chacun). Ce qui induit des mécanismes formels, utilisés de façon consciente et volontaire par l'équipe.

### (g) *Les relations au sein de l'équipe*

- Esprit d'équipe et confiance qui motive et améliore l'efficacité.
- Contribution de tous aux objectifs

(h) Différence entre équipe et service

	Équipe	Équipage	Groupe de travail	Service	Comité
<b>Mission</b>	Atteindre un résultat ponctuel à enjeu important.	Conduire un ensemble embarqué.	Réaliser une tâche commune.	Assurer une fonction spécifique de l'institution.	Réunir et représenter des entités distinctes pour décision.
<b>Pouvoirs</b>	Partagés selon les statuts, expertises et fonctions.	Assurés par un capitaine (seul à décider).	Exercés par un animateur.	Exercés par un responsable avec délégations.	Arbitrage entre les représentants par un président.
<b>Responsabilité des membres</b>	Co-responsabilité humaine et technique des objectifs individuels et collectifs.	Responsable de son objectif individuel.	Co-responsabilité des objectifs collectifs.	Responsable de ses tâches.	De l'interface entre son entité d'appartenance.
<b>Projet</b>	Réussir un enjeu pour l'entourage.	Arriver à bon port.	Qualité de la réalisation.	Projet latéral à la fonction.	Lié à la pérennité de l'institution.
<b>Cohésion</b>	Doit être optimale d'un point de vue humain et technique.	Solidarité en dehors de tous liens d'affection.	Doit être suffisamment bonne.	Peut être variable.	Acceptation des intérêts contradictoires.
<b>Qualité requises</b>	Qualités liées à l'interdépendance.	Capacité à gérer la promesse et les conflits psychologiques.	Liées à la coopération.	Qualités d'exécution.	Négociation, exercice rigoureux d'un mandat.
<b>Fonctionnement</b>	À la fois territorial, coopératif et synergique. Beaucoup d'initiatives liées à l'action.	Territorial, selon rôles clairement définis. Respect strict des règles.	Très organisé.	Territorial et solidaire.	Côte à côte avec prise en compte des différentes obligations.
<b>Action</b>	Co-agissent ensemble.	Récurrente selon les procédures strictes.	Innovante et rigoureuse.	Récurrente.	Réfléchissent et décident ensemble. Transmettent les instructions aux entités.

f) les principales formes de structures de l'entreprise

(1) La structure simple

Dans une structure simple, la direction de l'entreprise est au cœur de l'organisation : elle est en relation avec l'ensemble du personnel et centralise les décisions.

Cette structure est caractérisée par une faible spécialisation du travail, une coordination assez naturelle et ayant peu recours à des règles formelles, un nombre limité de niveaux hiérarchiques (pas plus de deux ou trois).

Généralement adopté par des entreprises de petite taille, ce type de structure présente l'avantage d'une adaptation rapide aux changements et d'une certaine flexibilité, ainsi que de faibles coûts de fonctionnement et des relations interpersonnelles favorables, ce qui contribue à la motivation des salariés.

La structure simple peut toutefois rencontrer certaines difficultés. La forte centralisation des décisions conduit à faire reposer son fonctionnement sur la personnalité et les compétences d'une seule

personne, à la tête de l'entreprise. Or, ce chef d'entreprise peut être rapidement débordé et ne pas parvenir à coordonner et à contrôler l'activité des salariés.

Il peut aussi manquer de compétences dans certains domaines, notamment dans des domaines très spécialisés comme la comptabilité ou l'informatique.

## (2) La structure fonctionnelle

Lorsque l'entreprise croît, il devient nécessaire de modifier sa structure. Les activités similaires peuvent alors être regroupées de façon cohérente en entités spécialisées et homogènes, appelées « fonctions » (fonction commerciale, fonction R&D, fonction financière...) et placées sous la responsabilité d'un directeur.

La structure fonctionnelle se caractérise par une formalisation des règles de travail et par une spécialisation du travail. Un même ensemble de tâches est en effet réalisé au sein d'une fonction et les relations suivent une ligne hiérarchique bien définie, le contrôle et la coordination des fonctions étant réalisés par la direction générale.

### *Avantages et inconvénients de la structure fonctionnelle*

Cette structure, plutôt adaptée aux entreprises spécialisées, présente l'avantage d'un fonctionnement simple et clair. La spécialisation par fonctions favorise le développement de compétences spécialisées et permet de recourir quotidiennement à des individus, experts dans leur domaine (domaine financier, domaine de la recherche...). La réalisation d'économies d'échelle grâce à la concentration des ressources dans une fonction est aussi un avantage de la structure fonctionnelle.

Mais la structure fonctionnelle présente aussi des inconvénients, d'abord liés à sa rigidité. Dans la mesure où la ligne hiérarchique est souvent développée, la prise de décision peut être ralentie et donc empêcher une adaptation rapide aux évolutions de l'environnement, par exemple.

Ensuite, la spécialisation induit le risque que chacun privilégie sa propre fonction et néglige de comprendre ce qui se passe dans les autres fonctions de l'entreprise, ce qui peut nuire aux intérêts de l'entreprise. Il devient alors difficile de définir les responsabilités de chaque fonction dans les résultats globaux de l'entreprise.

Enfin, la coopération entre les fonctions est essentielle mais s'avère souvent difficile, car des conflits existent entre les différentes directions fonctionnelles (par exemple entre la fonction production et la fonction commerciale). Ces conflits ne peuvent être résolus qu'au niveau de la direction générale, qui peut se trouver débordée.

## (3) La structure divisionnelle

Avec la croissance de l'entreprise et sa diversification, les défauts de la structure fonctionnelle peuvent l'emporter sur ses avantages.

Il convient alors de découper l'entreprise non plus en fonctions mais en unités homogènes, c'est-à-dire en divisions spécialisées par types de produits, de clientèles ou par zones géographiques.

Dans une telle structure dite divisionnelle, la direction générale assure la direction et la coordination de l'ensemble des divisions : elle définit la stratégie d'ensemble ou globale et affecte les ressources nécessaires à chaque division, elle fixe les objectifs à atteindre par chacune (en termes de chiffre d'affaires, de marge...) et contrôle leurs résultats. Chaque division possède sa propre direction et fonctionne le plus souvent selon une structure fonctionnelle. Elle est autonome, organisée et dispose d'une marge de manœuvre assez étendue au quotidien.

#### *Les avantages et les risques de la structure divisionnelle*

La décentralisation des décisions au niveau de chaque direction permet à chacune d'elles de mieux répondre aux besoins particuliers de ses marchés.

La coordination entre les divisions étant réalisée par la direction générale, cela favorise l'atteinte des objectifs globaux et la réalisation d'économies d'échelle.

La structure divisionnelle favorise la flexibilité stratégique : des changements peuvent être effectués au sein de chaque division sans bouleverser ni déstabiliser l'ensemble de la structure de l'entreprise (suppression ou de création de divisions selon la stratégie globale de la direction générale).

Il y a aussi un certain nombre de risques :

- risque de dispersion des ressources entre les divisions (chacune d'elles comprenant les mêmes services fonctionnels : service comptable ou service marketing, par exemple), ce qui entraîne un risque de déséconomies d'échelle.
- risque de conflits entre les différentes divisions pour l'obtention de ressources
- manque de cohérence globale de l'entreprise lors de la mise en place de nouvelles divisions autonomes qui viennent grossir la structure et cherchent chacune à privilégier leurs intérêts.

#### (4) La structure matricielle

Une structure multidimensionnelle.

La structure matricielle, qui présente plusieurs dimensions, combine un découpage par fonctions et par divisions pour éviter les inconvénients des structures fonctionnelles et divisionnelles.

Adoptée par des entreprises gérant des projets complexes nécessitant plusieurs collaborations, cette structure répond à une logique de transversalité.

On la retrouve aussi dans les entreprises multinationales, qui peuvent ainsi adopter un découpage par fonctions, par métiers (divisions), ou par zones géographiques.

## *Les enjeux de la structure matricielle*

En mettant en place une structure matricielle, l'entreprise favorise les relations transversales et la collaboration entre salariés sur un thème commun (conception d'un véhicule par exemple). Elle bénéficie aussi de la compétence de départements fonctionnels spécialisés, mais aussi de l'existence de divisions qui assurent une certaine coordination.

Mais la structure matricielle soulève aussi un certain nombre de difficultés, notamment en rendant la coordination difficile. En remettant en cause le principe d'unité du commandement, elle place en effet les individus dans une situation particulière puisque ceux-ci se retrouvent sous la responsabilité de plusieurs supérieurs (un responsable de fonction et un responsable de division par exemple).

Il peut s'ensuivre des confusions quant au rôle des différents supérieurs ainsi que des difficultés de communication entre les responsables fonctionnels et de divisions, ce qui peut ralentir la prise de décision.

Par ailleurs, le fait que chaque responsable poursuive généralement des objectifs différents est source de conflits et de démotivation des salariés, ce qui réduit la performance de l'entreprise.

### (5) Les configurations organisationnelles

H. Mintzberg propose une vision globale de l'entreprise et de sa structure. Il définit les composantes de base de l'organisation et montre que chacune d'elles est plus ou moins développée, ce qui conduit à la définition de structures différentes qu'il appelle « configurations organisationnelles » (ou structurelles).

#### *(a) Comment une entreprise est-elle organisée ?*

Toute organisation comprend six composantes de base :

1. le centre opérationnel : il regroupe toutes les personnes qui effectuent le travail de production de biens ou de services ;
2. le sommet stratégique : il est composé de l'équipe qui prend les décisions stratégiques et qui pilote l'entreprise ;
3. la ligne hiérarchique : elle est composée des managers qui assurent le lien entre le sommet stratégique et le centre opérationnel ;
4. la technostructure : située en dehors de la ligne hiérarchique, elle est composée des spécialistes qui planifient, organisent le travail et conseillent les autres ;
5. le support logistique : il a pour mission de fournir divers services internes : cafétéria, conseil juridique, service courrier... ;
- l'idéologie : cette partie la moins visible de l'organisation désigne l'ensemble des traditions et des croyances qui guident les actions des membres de l'entreprise.

#### *(b) Les configurations possibles avec ces bases*

Il y a sept configurations possibles :

1. **l'organisation entrepreneuriale** : ici, le sommet stratégique a un rôle clé (centralisation des décisions, coordination du travail, contrôle) et le centre opérationnel est développé. Cette configuration, qui repose fortement sur les qualités du chef d'entreprise, est adoptée par de petites entreprises et est à rapprocher de la structure simple ;
2. **l'organisation mécaniste** : caractérisée par une forte formalisation et une standardisation du travail, cette configuration accorde une certaine importance à la technostructure mais aussi aux fonctions de support logistique et à la ligne hiérarchique qui est développée.
3. **l'organisation divisionnalisée** : ici, le centre opérationnel est composé de plusieurs divisions autonomes à l'intérieur desquelles on retrouve une structure de type mécaniste. Le sommet stratégique définit et contrôle les résultats que chaque division doit atteindre ; la ligne hiérarchique revêt donc de l'importance.
4. **l'organisation professionnelle** : le centre opérationnel est composé de professionnels hautement qualifiés qui ont une autonomie importante dans leur travail et qui bénéficient du soutien des fonctions de support logistique. La technostructure et la ligne hiérarchique sont peu développées, comme pour un cabinet d'expertise comptable ou pour un hôpital.
5. **l'organisation innovatrice (ou adhocratie)** : elle regroupe au sein d'équipes pluridisciplinaires des spécialistes du support logistique, des opérateurs et des managers pour la réalisation de projets innovants, comme pour la structure matricielle. La formalisation du travail y est faible.
6. **l'organisation missionnaire** : la composante la plus importante de cette configuration est l'idéologie. C'est elle qui mobilise les membres de l'entreprise, souvent dans le cadre de l'une des cinq configurations précédemment décrites.
7. **l'organisation politique** : ici, la dimension politique de l'entreprise est particulièrement forte. Les jeux de pouvoir entre individus et/ou groupes perturbent l'activité de l'entreprise et définissent une coordination informelle.

#### Types d'organisation, structure, stratégie et inconvénients

Organisations	structure	stratégie	inconvénients
<b>Entrepreneuriale</b> <i>(moyennes et très petites entreprises)</i>	Simple, flexible et ligne hiérarchique peu développée. Supervision directe du leader	De type visionnaire. Dépendante des positions du leader.	Vulnérable, limitée avec un risque de déséquilibre de la stratégie ou des opérations.
<b>Mécaniste</b> <i>(industries, chaîne de montage, administ. publique)</i>	Bureaucratie centralisée. Division du travail. Hiérarchie importante.	Programmation stratégique. Résistance aux changements.	L'obsession du contrôle peut mener à des problèmes humains et des problèmes de coordination.
<b>Divisionnalisée</b> <i>(grands groupes, multinationales)</i>	Divisions autonomes sous le contrôle du siège. Standardisation des résultats.	Le siège définit la stratégie du groupe. Les divisions, leurs propres stratégies.	La diversification décourage l'innovation. Comportement social insensible.

<b>Professionnelle</b> <i>(écoles, universités, centres hospitalier)</i>	Bureaucratique décentralisée. Support logistique important.	Continuellement changeante. Compétence des acteurs.	Manque de coordination au sein du processus de classement. Routine et freins à l'innovation.
<b>Innovatrice ou Team-Based organization*</b> <i>( google, laboratoire de recherches)</i>	Adhocratique et flexible. Equipes pluridisciplinaires de spécialistes. Nécessite un leader.	A base d'apprentissage, elle évolue à travers une grande diversité de processus.	Danger relationnel dans le cas d'une transition vers une autre configuration. Efficacité atteinte au prix de l' <b>inefficience*</b>
<b>Missionnaire</b> <i>(Apple avec S. Jobb, fondations, groupe sectaires, monastère)</i>	Petites unités très décentralisées et soumises à de nombreux contrôles normatifs.	Idéologique, avec une mission porteuse d'inspiration.	Conversion et enclousonnement. Isolation ou assimilation de l'individu.
<b>Politisée</b> <i>(assemblée nationale)</i>	Pas de hiérarchie spécifique.	Coexistence des membres : soit en opposition soit en accord.	Proche du pouvoir. Décisions prises, issues de manœuvres ou manipulations politiques. Impact sur certaines organisations.

### **g) Les six différents profils de managers**

#### **1. Le manager égalitaire**

C'est le type de manager le plus efficace car il veille à ce que chacun participe. Il encourage la diversité des opinions et ne cherche pas à dominer. Pour lui, l'important est de maintenir « un lien de confiance » et réduire la barrière avec les employés qu'il encadre. Ce manager laisse la parole en réunion et donne autant de responsabilités à chacun de son équipe. Celle-ci se sent impliquée et motivée pour donner le meilleur d'elle-même.

#### **2. Le manager motivationnel**

Le manager motivationnel a une approche managériale qui consiste à cultiver la motivation de ses collaborateurs. Ces derniers doivent être partie prenante de la majorité des décisions. Le manager motivationnel mobilise chacun de ses membres dans le but d'atteindre les objectifs fixés.

Il est fondamental pour un manager de savoir motiver son équipe mais il faut que ce dernier soit à l'écoute et disponible pour entretenir le niveau d'implication de ses subordonnés. Le manager doit également prendre le temps de réaliser des entretiens individuels et donner à ses équipes la possibilité de s'exprimer.

#### **3. Le manager empathique**

L'empathie est une qualité rare et précieuse pour diriger un service, animer un groupe de collaborateurs, fédérer une équipe. Le manager empathique est sensible, chaleureux, compatissant. Il aime s'occuper des autres, écouter, se rendre utile et veiller au confort de ses équipes.

Il aime travailler en groupe et recherche des ambiances bienveillantes, un décor sympathique, cosy et personnalisé.

L'empathique perçoit les personnes et les situations par son intuition. Il a besoin d'être reconnu en tant que personne et se sentir aimé par son équipe.

Le manager empathique est « capable de s'identifier à autrui par l'émotivité ».

#### 4. Le manager autoritaire

C'est un manager « à la dure » qui n'hésite pas à imposer son point de vue. Le manager autoritaire n'aime pas les explications et n'hésite pas à menacer ses équipes avec des phrases du type « tu dois le faire que ça te plaise ou non ».

Ce manager est très sûr de lui et prend des décisions sans consulter ses équipes. Ce type de management peut fonctionner lorsqu'il s'agit de mobiliser rapidement les membres d'une équipe, dans des cas exceptionnels mais il n'est pas viable à long terme. En effet, il crée des tensions au sein des équipes, un mal-être professionnel et un turn over important.

Le management autoritaire engendre de la frustration. Cette communication écrasante inhibe la prise d'initiative et les compétences de ceux qui veulent s'exprimer.

#### 5. Le manager laxiste

Le manager laxiste se situe à l'opposé du manager autoritaire. Ce manager estime qu'il n'a pas besoin de motiver ses équipes pour qu'elles réalisent du bon travail car la meilleure façon de réussir les projets est de responsabiliser chaque membre de l'équipe. Le manager laxiste n'intervient dans l'exécution des tâches qu'en cas de nécessité et laisse les collaborateurs avoir le contrôle de leur mission. Ce type de management n'est pas approprié et ne permet pas d'atteindre les objectifs. Il mène souvent à un manque de contrôle et une insatisfaction.

Ce type de management crée de la frustration car les employés sentent que le manager remet la quantité de travail sur eux.

#### 6. Le manager toxique

Despote, « mission impossible », antipathique, « 4x4 » ou « Hyper », ces managers sont tous toxiques. Le management devient toxique lorsque la façon de faire du manager affecte le bien-être et la performance des collaborateurs. Le management toxique s'apparente à du harcèlement. Les employés se retrouvent alors dans l'incapacité de réaliser les tâches et les conditions de travail deviennent mauvaises pour être efficace.

- **Le manager despote** prend du plaisir à déstabiliser l'autre. Pour avoir du pouvoir, briller et se hisser le plus haut possible. C'est parfois un fonctionnement inconscient ou lié au fait que le manager est débordé et sous pression lui-aussi. Le despote est toxique à tous les niveaux : individuel, relationnel et organisationnel.

Au niveau individuel il va chercher à humilier une personne et à l'isoler, par exemple en ne lui envoyant pas toutes les infos. Au niveau relationnel, ça peut se traduire en réunion par des piques destinées à pointer l'erreur, à déstabiliser systématiquement, ou à prêcher le faux pour avoir le vrai...

Au niveau organisationnel, le despote agit de manière très subtile, en prenant le pouvoir, mais en laissant la responsabilité aux autres. Quand le manager despote prend une décision c'est à vous d'assumer les conséquences et de faire le boulot. Quand la décision est bonne il va s'enorgueillir du résultat à son profit pour tirer la couverture à lui. En revanche, si la décision est mauvaise, le despote va accuser quelqu'un d'autre et rejeter la faute sur sa victime

- **Le manager Mission impossible** fixe des objectifs inatteignables ou des missions irréalisables. Ce type de management a un impact organisationnel : la description de poste est floue, voire inexistante, le manager est souvent très distant, absent, débordé ou alors carrément à l'étranger ou toujours en déplacement. Le cadre est peu défini et les collaborateurs se sentent perdus.
- **Le management antipathie** intervient dans le cas de personnalités incompatibles. Par exemple quand un manager qui aime les défis, ou aime se surpasser rencontre une personne pour qui établir le lien ou travailler en équipe est primordial... Entre ces deux personnalités, il y a des étincelles et une incompatibilité d'humeur.
- **Le manager 4X4** est aussi qualifié de 'monstre sacré'. C'est une personne très brillante avec une personnalité affirmée. Il n'est pas dans l'optique de détruire l'autre, comme le despote, il est juste très charismatique, aime les défis et se surpasser. Ce genre de manager tout terrain ne supporte pas la faiblesse ou la perte de temps au sein de son équipe. Le manager 4X4 voudrait que tout le monde passe les obstacles avec autant de facilité que lui, il ne comprend pas qu'on puisse avoir un autre rythme que le sien.
- **Le management hyper** peut prendre de multiples formes : hyper-perfectionniste, hyper-contrôlant, hyper efficace, hyper-ambitieux ou hyper-présent. Ces changements d'humeurs sont difficiles à gérer et fatigants pour les collaborateurs ou les collègues qui sont amenés à travailler avec un hyper-manager. C'est comme une machine à laver qui carbure trop fort et qui essore ses équipes. C'est un cycle infernal.

## ***h) Structure agile***

Pour Jérôme BARRAND<sup>82</sup> les quatre tendances (Montée de la complexité, montée de l'interdépendance, montée de l'incertitude, montée de l'individualité) auxquelles les entreprises sont confrontées les placent face à un nouveau paradigme managérial, à l'opposé de tout ce qu'on a appris depuis l'émergence de la société de consommation. Stratégiquement, l'entreprise d'aujourd'hui doit être plus adaptable et plus flexible qu'hier et évoluer beaucoup plus vite. Si l'entreprise des années 60 peut être considérée comme un bloc unique, hiérarchique et centralisé, celle d'aujourd'hui ressemblerait plutôt à un ensemble de petites unités appartenant ou non juridiquement à la même société, qui partagent des choses, des valeurs, des processus, et évoluent dans la même direction. Elles sont très interconnectées : si l'une capte un changement de l'environnement, le signal est directement renvoyé aux autres. Toutes peuvent changer de direction de manière quasi instantanée. L'entreprise dispose pour ce faire d'outils informatiques, pour la gestion interne et pour les relations avec les clients et les autres acteurs de l'environnement, qui lui permettent d'agir rapidement.

---

<sup>82</sup> Jérôme BARRAND, Etre agile... le destin de l'entreprise de demain L'Expansion Management Review, 2009/1 (N° 132) Éditeur : L'Express - Roularta

Ces quatre mouvements inéluctables poussent l'entreprise à adopter sept principes managériaux complémentaires caractéristiques de l'agilité :

1. la capacité d'anticipation des ruptures de son environnement mais aussi des conséquences de ses propres décisions et actions. Il ne s'agit plus de raisonner ou décider en connaissance de cause mais aussi « en connaissance de conséquence » ;
2. la coopération, tant en interne de façon à rechercher un optimum collectif plutôt qu'un maximum par fonction, qu'en externe vis-à-vis de tous les acteurs de son environnement grâce à de multiples conventions renégociables à loisir ;
3. l'innovation permanente dans son offre client grâce à un *mix* « coûts maîtrisés-valeur créée ». Mais l'innovation ne doit pas être systématique pour autant : elle doit être réellement utile au client et différenciatrice vis-à-vis des concurrents ;
4. une offre globale s'appuyant bien sûr sur des produits toujours plus performants mais aussi sur des offres de services et une relation personnalisée avec chaque client. Il s'agit là de sortir du paradigme de volume pour entrer dans le paradigme relationnel ;
5. une culture client généralisée dans une organisation par processus où chacun est client de l'autre et réciproquement. Nous parlons depuis peu davantage de « proopération » et de « pro-laboration », pour indiquer que se coordonner avec les autres n'est plus suffisant. Il faut désormais travailler « pour » l'autre, et réciproquement ;
6. une complexité à échelle humaine visant à favoriser la reconfiguration des équipes ou des services. L'entreprise en réseau est une excellente réponse tant stratégique qu'organisationnelle. Mais elle suppose l'abandon de la quête absolue du pouvoir se mesurant à la taille du chiffre d'affaires et au nombre d'employés ;
7. une culture du changement faisant de celui-ci un allié souhaité plutôt qu'un ennemi craint.

L'entreprise agile, qui adopte ces sept principes, doit proposer une solution globale, au prix d'une offre standard mais avec un haut niveau de différenciation, incluant service et information. Cette offre se doit d'être durable, au sens écologique et au sens temporel. Le produit doit donc voir son cycle de vie s'allonger, devenir solide, réparable. Sa conception n'est plus le résultat d'une quête de coût faible et de fragilité. Fini la culture du jetable ! Pour réussir ce pari, l'entreprise ne peut plus répondre seule. Elle doit coopérer non seulement avec des experts ou des sous-traitants mais également avec un concurrent ou avec un fournisseur. L'alliance se fera au sein d'une équipe projet ou d'une entreprise commune et sera régie par une convention modifiable dès qu'un acteur de l'alliance en ressentira le besoin. Le niveau de compétence requis pour ces développements, ainsi que la nécessaire proximité du marché pour entretenir ce parc de produits évolutifs, permettra d'ailleurs de résoudre largement le problème de l'emploi local et limitera le phénomène d'externalisation. Le modèle économique change en conséquence et on s'oriente davantage vers des pratiques de type leasing qui entretiennent bien une relation durable de coresponsabilité entre le client et le fournisseur.

Olivier Badot<sup>83</sup> définit l'entreprise agile comme étant constituée d'unités à taille humaine dotées d'une culture d'agilité et orientées vers une finalité commune claire.

---

<sup>83</sup> Olivier Badot, Théorie de l'entreprise agile, L'Harmattan, 1998,

- l'entreprise doit se décomposer en unités opérationnelles très proches du client, reconfigurables en permanence et donc dotées de processus d'adaptation organisationnelle très rapides. Ces unités opérationnelles sont des capteurs sensibles de l'environnement et sont capables de changements organisationnels rapides grâce aux structures de *back-office* en soutien. Celles-ci, avec l'appui de systèmes informatiques très performants, les libèrent des problèmes financiers, leur apportent des ressources, les accompagnent, mettent à leur disposition des systèmes de partage de l'information et de décentralisation de la prise de décision ;
- la PME adopte les mêmes principes de reconfigurabilité organisationnelle. Elle colle au client, développe son écoute de l'environnement et noue un grand nombre d'accords (conventions) avec un grand nombre d'acteurs pour l'aider à répondre aux menaces qui l'entourent et co-développer sans cesse de nouvelles solutions.

A l'évidence, les facteurs clés de succès de différenciation et de performance de l'entreprise agile seront les hommes. L'entreprise doit profiter de leur connaissance intime des clients et de l'environnement, de leurs savoir-faire, et de leurs capacités d'imagination et d'initiative qui vont permettre la reconfiguration permanente de l'organisation et des produits. Cette évolution se fera à tous les niveaux et dans toutes les dimensions : dans la prise de décision stratégique, le management, le management de projets et dans toutes les fonctions en général, au niveau de chaque équipe et de chaque individu, chacun devant s'ouvrir à une vision systémique de l'entreprise pour atteindre un optimum collectif.

L'histoire de l'entreprise n'est pas une simple succession de modèles qui s'ignorent. De même que la société se façonne à coups d'évolutions et de révolutions sans pour autant faire disparaître les acquis du passé, les entreprises se construisent par couches successives. L'agilité ne vient donc pas en substitution aux modèles préexistants : elle ne renie pas l'efficacité de la logique d'expérience (économies d'échelle) non plus que les modèles managériaux qui permettent la flexibilité ou encore les principes qui portent l'innovation. Elle est en fait une perpétuelle recherche d'équilibre entre une dimension active (faire et prouver que l'on sait faire), une dimension réactive (être opportuniste face aux changements observés pour fidéliser) et une dimension proactive (recherche d'innovation). Il s'ensuit que l'agilité ne saurait être un état stable et définitif, mais une propension, une aptitude, un cadre général à maintenir et alimenter constamment. Elle s'impose dès lors non pas comme un nouveau modèle entrepreneurial mais plutôt comme un ensemble de principes basiques de comportements qui permettront de réconcilier ces modèles entre eux alors qu'on les a toujours décrits comme antinomiques.

les quatre valeurs du **manifeste de l'agilité**, établi en 2001. Pour réaliser leurs projets, les agilistes privilégient :

- Les interactions entre les individus plutôt que les outils et les processus
- La collaboration avec l'ordonnateur et/ou le bénéficiaire
- La fourniture du service attendu
- L'acceptation du changement des besoins et la réactivité plutôt que la planification rigide.

Ces 4 valeurs s'articulent autour de 7 principes que l'on peut formuler ainsi:

1. **La capacité d'anticipation des ruptures** de son environnement mais aussi des conséquences de ses propres décisions et actions,

2. **La coopération**, tant en interne de façon à rechercher un optimum collectif plutôt qu'un maximum par fonction, qu'en externe vis-à-vis de tous les acteurs de son environnement grâce à de multiples conventions renégociables à loisir,
3. **L'innovation permanente** dans son offre client grâce à un mix « coûts maîtrisés – valeur créée »,
4. **Une offre globale** s'appuyant bien sûr sur des prestations toujours plus performantes mais aussi sur la mise en place de services adjacents et une relation personnalisée avec chaque client,
5. **Une culture client généralisée** dans une organisation par processus où chacun est client de l'autre et réciproquement,
6. **Une complexité à échelle humaine** visant à favoriser la reconfiguration des équipes ou des services,
7. **Une culture du changement faisant de celui-ci un allié souhaité plutôt qu'un ennemi craint.**

### *i) Le management agile*

Les principes généraux du management agile sont de **laisser plus d'autonomie aux équipes**, d'avoir des **cycles de production plus courts** mais également **de repositionner le client au cœur des processus**.

« Le **management agile**, ce n'est pas seulement une méthode qui permet d'être plus efficace. Elle répond aussi à des besoins d'évolution dans l'entreprise. Le management doit s'adapter à un environnement de plus en plus changeant, à des procédures plus contraignantes et à des process de plus en plus agiles pour répondre aux besoins des clients

(1) Le management agile, des équipes autonomes qui s'adaptent  
 Quatre grands principes sont à travailler dans le management agile également appelé management 3.0 :

1. des ajustements auprès des équipes beaucoup plus réguliers. Les entretiens annuels et réunions mensuelles ne suffisent pas : **c'est au quotidien que les objectifs doivent être réajustés !**
2. **délégation importante**, avec **des équipes et individus extrêmement autonomes qui s'auto-organisent**.
3. **le client est au cœur des décisions**, un principe déjà largement admis dans les projets IT. **Qu'il s'agisse d'un client externe ou interne** (le N +2 par exemple), il est **intégré aux discussions et aux processus**.
4. en ce qui concerne le développement des compétences, le manager agile n'est plus le premier interlocuteur RH de sa propre équipe. Il occupe plutôt une posture de **chef d'orchestre**, la structure agile fait que **chacun doit prendre en main son propre développement**.

## **j) Posture du cadre**

Principe 1 : Donner du sens dans un environnement flexible et incertain

- Dans un contexte mouvant, dans lequel même les structures de références sont renouvelées et les équipes à géométrie variable, le manager agile est là pour porter l'authenticité et le sens.
- Être authentique dans ses comportements et son mode de relation à son équipe renforce sa propre légitimité.
- Savoir communiquer sur les changements de caps, les décisions remises en question, et être capable de les accompagner auprès des collaborateurs, donne au manager la dimension d'un leader.

Principe 2 : Faire confiance

La confiance ne se décrète pas, elle est observée par les équipes au travers du comportement du manager. Faire confiance c'est être en mesure de déléguer, de donner à chaque personne ou équipe de nouveaux champs à explorer et encourager les initiatives.

Principe 3 : Être capable d'humilité

Le manager agile accompagne plus qu'il ne dirige. Son statut repose sur sa capacité à entendre et écouter avant d'être entendu. Il ne peut adopter une posture de sachant. Il réussit s'il sait dire « qu'il ne sait pas », et s'il invite ses collaborateurs à participer à ses réflexions.

Principe 4 : Prendre des décisions

Être dans une posture agile c'est être décisif, les tergiversations bloquent l'action et donc l'agilité d'une équipe. Dans cette nouvelle manière d'être, prendre des décisions implique d'accepter son propre champ d'erreurs et de reconnaître lorsque l'on s'est trompé.

Principe 5 : Agir

C'est l'action qui prouve, vous serez exemplaire et suivi si vous menez des actions favorables au changement. Le spectre est infini : agir pour faire évoluer les habitudes relationnelles, agir pour modifier les processus, agir pour tester de nouvelles façons de travailler...

Principe 6 : Écouter (vraiment) ses collaborateurs

- Le vraiment est fondateur. Dans les cours de management on apprend qu'il faut écouter ses interlocuteurs. Posez-vous la question, sur la dernière semaine : « quand ai-je vraiment écouté en étant totalement présent au moment qui se passait, en observant l'autre, en laissant des silences pour qu'il puisse réfléchir, en ne pensant pas à ce que j'ai oublié de faire ou à ce que je dois faire ».
- Un exercice pour vous tous les jours : prendre 10mn et repasser le film de votre journée pour vous questionner sur ces différents points

Principe 7 : Faire preuve d'optimisme

Se montrer optimiste, n'est pas se montrer naïf. C'est être capable d'analyser les tenants et les aboutissants d'une situation ou d'un projet et envisager (avec une agilité intellectuelle), la bonne manière de l'aborder. Votre but étant de bâtir quelque chose d'utile et de sensé pour les équipes et les partenaires.

Être un manager agile, c'est s'appliquer à accepter les différences, travailler en collaboration avec l'équipe que l'on a. Comprendre les enjeux de son propre management ou de ses pairs. Être agile, c'est prendre ses décisions en conscience et en les assumant. Ceci pour être capable de transformer les rivalités ou difficultés en modèles ou opportunités

### ***k) Les différents managements***

Il y a 4 grands styles, mais il n'y a Pas de "bon" style. Il faut adopter le style approprié à la situation pour accroître progressivement le niveau de maturité et d'autonomie de ses collaborateurs. C'est le MANAGEMENT SITUATIONNEL qui impose de respecter 4 règles :

1. L'efficacité d'un cadre passe par le **développement des personnes** dont il a la responsabilité
2. L'efficacité consiste à adopter, à un instant donné, **le ou les styles que commande la situation**
3. L'efficacité consiste à **évaluer en permanence l'autonomie** des personnes et des groupes
4. Le rôle d'un cadre est de créer les **conditions propices au développement de cette autonomie**

#### **(1) Les quatre grands types de management**

Poser le problème des relations hiérarchiques c'est déterminer le mode ou le style managérial qui s'instaure entre un cadre et ses collaborateurs.

En effet, il existe plusieurs styles managériaux. Kurt Lewin (psychologue à l'origine de la théorie de la « dynamique de groupe » à travers laquelle il met l'accent sur l'amélioration de l'efficacité individuelle et sociale par le groupe) a analysé les différentes formes de leadership.

En soi, il n'y a pas de bon ou de mauvais style d'animation d'équipe contrairement à ce que le langage commun pourrait laisser croire. Il existe un style de management qu'il convient d'adapter en fonction des situations ou en fonction des individus auxquels il s'adresse.

#### ***(a) Le management directif (M1)***

Historiquement, c'est le mode de management le plus répandu dans la fonction publique. Il constitue une déclinaison de la vision taylorienne de l'organisation et de la fonction de cadre.

Les comportements du manager directif sont très organisationnels et faiblement relationnels. Sa mission principale consiste à structurer et à organiser les relations de travail.

Ce type de management se caractérise par les aspects suivants :

- oriente, dirige, donne des instructions,
- n'explique pas ou peu,
- limite les initiatives,
- est peu centré sur la personne,
- programme, planifie, indique les procédures,
- surveille et contrôle,
- organise une communication descendante,

Ce management est à préconiser lorsque la décision à prendre s'inscrit dans un contexte d'urgence, lorsque l'enjeu est important ou bien pour des collaborateurs peu autonomes dans leur pratique professionnelle.

Ce style sert à STRUCTURER // focalisé sur le résultat à atteindre // très faible autonomie du salarié // centré sur le présent

Fonctionnement de l'équipe basé sur des procédures (organisationnel fort) et des prises de décisions (relationnel minimum).

- Qualités du manager : Expert technique, référent. FORTE IMPLICATION
- Attitudes : Fermeté, décisions efficaces (surtout pour les situations d'urgences)
- Résultat : Efficacité immédiate, rapidité, quantité.

#### (b) *Le management persuasif (M2)*

Ce mode de management est à la fois très organisationnel et très relationnel. Le cadre s'ouvre davantage à l'écoute de ses collaborateurs. Le manager ici essaie de convaincre ses collaborateurs, et ne cherche pas systématiquement à imposer des comportements par l'application de règles et procédures.

Le manager persuasif :

- parle beaucoup et argumente,
- cherche à influencer plus qu'à imposer,
- donne de nombreuses explications,
- apporte assistance lorsque le collaborateur est en difficulté,
- donne de la légitimité aux objectifs,
- fédère et encourage,
- valorise les résultats positifs,
- échange beaucoup, suscite la réflexion, les propositions, les questions,
- est attentif aux indicateurs de motivation et de démotivation,
- veille à ce que chacun ait bien compris ce qui est attendu.

Ce style sert à MOBILISER // centré sur la relation // Faible autonomie du salarié // focalisé sur le moyen terme, l'abstrait

Fonctionnement de l'équipe basé sur des procédures (organisationnel fort) et des échanges nombreux (relationnel fort).

- Qualités du manager : Charisme, chaleur humaine, capacité à guider, FORTE IMPLICATION
- Attitudes : Ecoute d'avis et de suggestions, décisions efficaces.
- Résultat : Equipe soudée, culture de service, rassemble, donne envie de se dépasser.

#### (c) *Le management participatif (M3)*

Le manager participatif adopte peu de comportements organisationnels, il est très relationnel. Il a pour souci de développer une ambiance de convivialité et de recherche d'harmonie ; il favorise une collaboration de son équipe à la définition des objectifs et encourage les prises d'initiatives.

Les caractéristiques principales sont les suivantes. Le manager participatif :

- développe la participation active de chacun,
- suscite les idées, les suggestions et en tient compte,
- les décisions et les plans s'élaborent en commun,
- l'équipe est impliquée dans la prise de décision,
- écoute, analyse et conseille,
- informe sur ce qui est négociable et non négociable,
- essaie de rompre le lien de subordination,
- cherche à équilibrer les intérêts généraux et particuliers.

Ce style sert à ASSOCIER et IMPLIQUER // centré sur la relation // Autonomie modérée du salarié //

Fonctionnement de l'équipe basé sur l'analyse des faits (organisationnel minimum) et des échanges nombreux relationnel fort.

- Qualités du manager : Arbitre, "centre" de l'équipe, révélateur, visionnaire. DISTANCE VIS A VIS DU COLLABORATEUR
- Attitudes : Analyse, objectivité, planification.
- Résultat : Gestion de complexité, consensus qualité, motivation.

#### (d) *Le management délégitif (M4)*

Ce style de management est à la fois peu organisationnel et faiblement relationnel. Le manager responsabilise, délègue et évalue. Il valorise l'ensemble des collaborateurs et sollicite pleinement leurs compétences.

Le fil conducteur est le suivant : pourquoi diriger ce qui peut fonctionner seul ; il convient lorsque cela est possible de laisser le pouvoir d'action et le choix des méthodes à l'équipe.

Les caractéristiques de ce type de management sont les suivantes :

- très peu présent, laisse faire, exprimant ainsi la confiance accordée,
- indique les missions et les résultats à obtenir et laisse les collaborateurs mettre en œuvre leurs propres plans d'actions et méthodes,
- le suivi et le contrôle sont ponctuels et selon un calendrier préétabli,
- accepte les suggestions et propositions,
- accepte l'initiative,
- le soutien se fait à la demande du collaborateur,
- donne des informations qui peuvent être utiles,
- il n'y aura pas nécessairement d'encouragement,
- la responsabilité est partagée,
- fonctionne bien avec des personnes expérimentées.

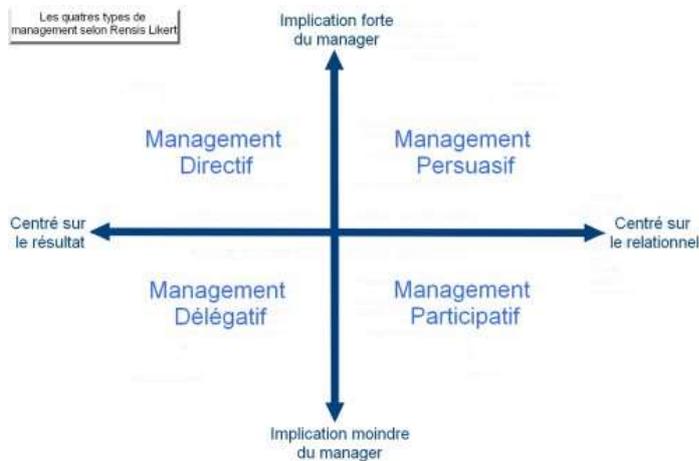
Ce style sert à RESPONSABILISER // centré sur le résultat à atteindre // Forte autonomie du salarié

Fonctionnement de l'équipe basé sur l'analyse des faits (organisationnel minimum) et des prises de décision (relationnel minimum).

- Qualités du manager : Permissif, créatif, intuitif, DISTANCE VIS A VIS DU COLLABORATEUR

- Attitudes : Energie, enthousiasme.
- Résultat : Initiative, innovations, spontanéité, Ambiance.

## EN RESUME



Ces différents styles de management ne s'exercent pas dans l'absolu. Le paramètre essentiel à prendre en compte est le niveau des collaborateurs, c'est-à-dire leur degré d'autonomie.

En effet, il convient pour un cadre d'adapter son style de management en fonction du degré d'autonomie de son équipe.

### 1) **L'autonomie des collaborateurs**

#### (1) Définition de l'autonomie des collaborateurs

Parler de l'autonomie des collaborateurs, c'est faire référence à deux notions à la fois distinctes, mais complémentaires, à savoir :

- La compétence ce n'est pas un attribut que l'on possède mais elle s'acquiert par la formation et par l'expérience
  - La motivation se manifeste par l'implication dans son travail et la disponibilité vers les autres
- L'autonomie est donc la résultante de la compétence (connaître, savoir-faire) et de la motivation (vouloir faire), face à un objectif ou à une mission donnée.

Il existe une certaine interdépendance entre ces 2 notions. Exemple :

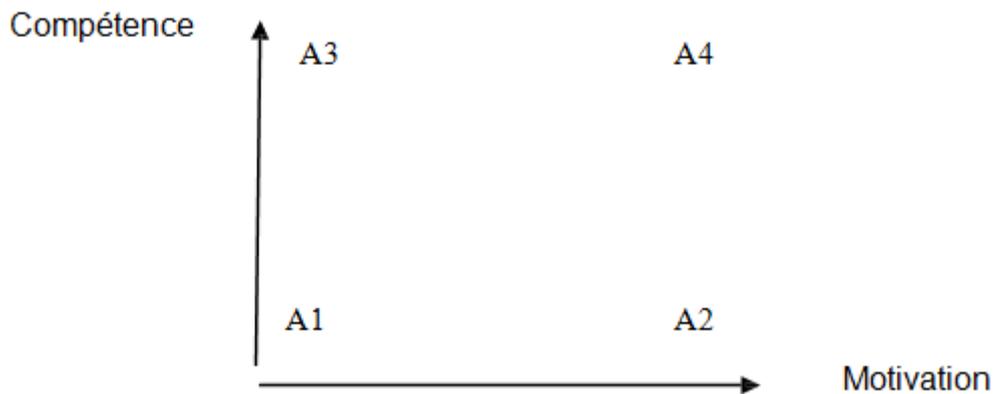
- le phénomène des "sur-compétents démotivés" : ainsi, confier des activités d'un niveau inférieur aux capacités d'un agent entraîne à terme une démotivation certaine.
- acquérir une nouvelle compétence nécessite un effort, donc un minimum de motivation.

Le souci permanent du manager consiste donc à appréhender le degré d'autonomie d'un collaborateur, donc de le juger à l'aune de ces 2 critères : motivation et compétence.

Ce qui fait, que par combinaison, il existe 4 niveaux d'autonomie possibles.

## (2) Les niveaux d'autonomie

Quatre niveaux d'autonomie peuvent être distingués :



- A1 : très faible niveau d'autonomie : la compétence de la personne est faible ou très faible. Il en est de même pour sa motivation.
- A2 : faible niveau d'autonomie : la compétence est faible mais sa motivation est importante (la personne veut bien mais elle ne sait pas encore faire)
- A3 : la personne est compétente mais sa motivation est faible ou conditionnelle.
- A4 : fort niveau de motivation : le collaborateur possède une expertise réelle ; il est motivé.

## (3) L'adaptation de son style de management

L'approche d'un management adapté repose sur les 3 points suivants :

- il n'existe pas de style de management idéal. L'efficacité consiste à adopter à chaque moment, les attitudes que commande la situation.
- L'efficacité de management suppose d'évaluer en permanence l'autonomie des personnes et des groupes
- Le rôle du manager est de créer les conditions propices au développement de l'autonomie.

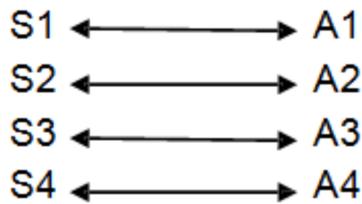
Le cadre agile doit donc combiner différents styles de management, en fonction des situations, des personnes et des groupes à manager.

Donc 2 éléments doivent être pris en compte :

1. Les types de collaborateurs
2. Les caractéristiques du contexte et du problème à régler.

## (4) Adapter son style de management à ses collaborateurs, notamment par rapport à leur degré d'autonomie

Le bon manager sait jouer sur tous les registres, du directif au délégatif, en fonction du niveau d'autonomie de ses collaborateurs, selon les combinaisons ci-dessous :



Il s'efforce de faire progresser ce niveau d'autonomie en faisant évoluer son mode de management.

Le manager doit être un leader, un pédagogue, un initiateur. Face à une personne très faiblement autonome, il est d'abord directif, puis cherche à introduire des comportements plus relationnels. Il s'explique, forme, mobilise, reconnaît la progression de son collaborateur. Il adopte alors un management persuasif.

Par la suite, le manager manifeste des signes d'autonomie. Le manager les repère et se place en position d'accompagnateur. Il cherche à associer, à négocier. Son style de management devient participatif.

Cette progression de l'autonomie du collaborateur permet d'établir de véritables contrats de délégation.

#### (5) Adapter son style de management aux caractéristiques du contexte et du problème

En effet, il ne faut jamais oublier le contexte et le problème car :

- les relations au sein d'une équipe ne se développent pas dans le vide, uniquement en fonction de la psychologie des uns et des autres
- Les relations se développent autour de problèmes et d'enjeux
- Pour gérer les relations avec les collaborateurs, le responsable doit prendre en compte les spécificités du problème et du contexte

#### *m) Les structures hiérarchiques et fonctionnelles*

Tout agent travaillant auprès d'une entreprise ne peut recevoir des ordres que d'un seul chef. C'est une dépendance dite hiérarchique ou d'unicité de commandement.

Il est par ailleurs possible de concevoir une organisation où plusieurs personnes donnent des ordres ou des conseils chacun par rapport à leurs compétences et fonctions respectives. Dans une telle organisation, on parlera de dépendance fonctionnelle.

#### (1) Les structures hiérarchiques

Chaque employé est tenu d'appliquer les consignes de son supérieur direct.

- **Avantages** : fonctionnement simple, répartition claire et précise des responsabilités et discipline sans faille.
- **Inconvénients** : rigidité, mise en place difficile et communication assez lente freinant toute prise d'initiative.

## (2) Les structures fonctionnelles

Elles se caractérisent par une spécialisation fonctionnelle de chaque responsable, et une diversité des connaissances et des compétences professionnelles de l'entreprise.

- **Avantages** : diversité des conseils de la part de différents spécialistes, meilleure qualité d'exécution des tâches les plus pointues et rendement supérieur.
- **Inconvénients** : risques de conflits, de dilution des pouvoirs et de manque de traçabilité des erreurs.

## (3) Les 5 configurations organisationnelles

Selon H. Mintzberg, les différents composants et paramètres d'une organisation ont tendance à s'aligner en des ensembles cohérents que l'on appelle des configurations organisationnelles.

Une organisation est en quelque sorte attirée vers une certaine configuration, ne serait-ce qu'en raison de l'interdépendance des composants et paramètres organisationnels. Interviennent également des données de contexte, ce que l'on appelle des facteurs de contingence, comme l'âge de l'organisation, sa taille, la technologie qu'elle utilise, des caractéristiques d'environnement.

H. Mintzberg inventorie 5 configurations organisationnelles principales, chacune caractérisée par un mode de coordination et une composante dominants :

1. la structure simple : l'élément clef de l'organisation est le sommet stratégique et le mode principal de coordination la supervision directe. L'exemple type est celui de la petite ou de la moyenne entreprise
2. la bureaucratie mécaniste : elle se rencontre dans les organisations se consacrant à des tâches répétitives, relativement simples, par exemple des entreprises produisant des biens manufacturés ou des produits en masse. Le mode de coordination principal et la standardisation des tâches, d'où le rôle essentiel joué par la technostrucure dont dépend précisément cette standardisation ;
3. la bureaucratie professionnelle : il s'agit d'une organisation dont l'activité requiert des professionnels hautement qualifiés. La partie clef de l'organisation est alors constituée par le centre opérationnel et la coordination repose sur la standardisation des compétences ou des qualifications. C'est le cas, par exemple, d'organisations de santé, d'universités, etc. ;
4. la forme divisionnelle : elle se retrouve dans les organisations dont les différentes activités ont été réparties par grands domaines, confiés chacun à une division distincte, responsable de ses résultats. L'élément clef de l'organisation est cette fois la ligne hiérarchique et la coordination repose sur la standardisation des résultats. Ce type de configuration est celui adopté le plus souvent par les grandes entreprises à activités diversifiées ;
5. l'adhocratie : c'est une organisation flexible, adaptable selon les besoins et les contraintes des tâches à accomplir, le plus souvent complexes et s'inscrivant des environnements dynamiques. Dans ce type de situation, le mode de coordination privilégié est celui de l'ajustement mutuel. Cette configuration comporte deux variantes : l'adhocratie administrative et l'adhocratie d'exploitation. La première entreprend des projets pour elle-même et la partie essentielle de l'organisation est constituée par les fonctionnels de support. La seconde travaille pour des clients, comme c'est le cas par exemple d'un cabinet de conseil ; le centre opérationnel et les fonctionnels de support constituent les composants les plus importants.

H. Mintzberg complétera par la suite son analyse en introduisant une sixième composante de l'organisation, sa culture, qui comprend les croyances, les modes d'action et de pensée partagés par les membres de l'organisation, et un sixième mode de coordination, la standardisation des normes qui conduit les participants à agir selon le même ensemble de croyances. Cela le conduira à repérer deux autres configurations :

- l'organisation missionnaire, où la culture constitue l'élément clef et où le contrôle est essentiellement normatif ;
- l'organisation politique, où les jeux politiques entre participants dominent le fonctionnement de l'organisation.

#### **4. Définitions officielles de la RSE**

##### ***a) Définition de la RSE par l'Union Européenne***

L'Union Européenne, afin de proposer un cadre pour les entreprises souhaitant s'investir dans le développement durable, a publié en 2001 un Livre Vert de la Responsabilité Sociale des Entreprises. Elle y donne la définition de la RSE suivante : « *l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes. Être socialement responsable signifie non seulement satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables, mais aussi aller au-delà et **investir « davantage »** dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes ».*

##### ***b) Définition de la RSE selon l'ISO 26000***

De son côté, l'ISO (International Organisation for Standardisation), organisation chargée de définir les standards internationaux qui régissent le commerce des entreprises, s'est également penchée sur la définition de la RSE dans un document publié par le groupe de travail sur la Norme ISO 26000 sur la Responsabilité Sociale des Entreprises. Dans ces lignes directrices, l'ISO donne la définition de la RSE suivante : « *la responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement éthique et transparent qui – contribue au développement durable, y compris à la santé et au bien-être de la société ; - prend en compte les attentes des parties prenantes ; - respecte les lois en vigueur et qui est en accord avec les normes internationales de comportement ; et qui est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations ».*

#### **Les contraintes pesant sur l'employeur**

Les contraintes pesant sur l'employeur sont avant tout légales notamment avec les législations sur le droit du travail, les conventions collectives, la sécurité, la prévention des risques professionnels.... Toutefois, une évolution plus ou moins subtile est en cours avec le renforcement du dialogue sociale au sein des entreprises<sup>84</sup>, la question du bien-être au travail, l'information et la participation des IRP sur les questions économiques, de production et la responsabilité de l'employeur sur l'impact de son activité au sein de l'entreprise mais aussi dans son environnement. L'entreprise n'est plus seulement un lieu de production c'est aussi un collectif de femmes et d'hommes engagés dans la production d'un service dans un environnement sensible. Le concept de Responsabilité Sociale de l'entreprise rend mieux compte de notre situation.

---

<sup>84</sup> Présentation des ordonnances le 31 août 2017 par le premier ministre et la ministre du travail qui sont la suite de nombreux textes qui donnent à l'ensemble des acteurs (salariés, IRP, syndicats, employeur) des marges de manœuvres pour dialoguer et construire des normes adaptées à l'activité de l'entreprise et prenant en compte les attentes des salariés.

"...Être socialement responsable signifie non seulement satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables, mais aussi aller au-delà et **investir «davantage»** dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes <sup>185</sup> en assumant les impacts de ses décisions et de ses activités en interne et pour la société "en contribuant au développement durable, à la santé et au bien-être de la société.... et qui est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations <sup>186</sup>.

Les cinq principes qui guident la RSE<sup>87</sup> sont :

1. La transparence par une information claire, juste et exhaustive des politiques, décisions et activités de l'Association avec leurs effets sur la société et l'environnement.
2. Le comportement éthique avec des valeurs morales d'honnêteté, d'équité et d'intégrité dans les rapports avec les parties prenantes.
3. La légalité en faisant référence aux règles et législations nationales et internationales de comportement.
4. La transparence

Applicable à 3 axes :

1. bien-être des salariés
2. une attention à la durabilité, proposer une optimisation des moyens et demander ce qui est vraiment nécessaire
3. une attention aux différentes parties prenantes : bénéficiaires, ordonnateurs, fournisseurs, financeurs, partenaires, administrateurs, IRP, syndicat....

---

<sup>85</sup> L'Union Européenne, afin de proposer un cadre pour les entreprises souhaitant s'investir dans le développement durable, a publié en 2001 un Livre Vert de la Responsabilité Sociale des Entreprises.

<sup>86</sup> , l'ISO (International Organisation for Standardisation), organisation chargée de définir les standards internationaux qui régissent le commerce des entreprises, s'est également penchée sur la définition de la RSE dans un document publié par le groupe de travail sur la Norme ISO 26000 sur la Responsabilité Sociale des Entreprises

<sup>87</sup> Marc MOULAIRE, Pratiquer la RSE, Collection les guides Direction(s), Edition ESF, 2017