



PICARDIE

L'évolution sociétale du rapport au travail

> **REPORTAGE** / PAGE 2

Fabriquer collectivement du sens

> **PORTFOLIO** / PAGE 3

La journée en images

> **INTERVIEW CROISÉE** / PAGE 4 ET 5

"Le bien-être au travail passe
par la création d'espaces de discussion"

> **LES MANAGÉRIALES ANFH** / PAGE 6

Un nouvel espace d'échanges

#2 LES MANAGÉRIALES

PRENDRE LE TEMPS DE L'ÉCHANGE

FÉVRIER 2017

FABRIQUER COLLECTIVEMENT DU SENS

Révolution numérique, arrivée de nouvelles générations, "gestionnarisation" de l'activité... Cette édition des Managériales consacrée à l'évolution sociétale du rapport au travail a proposé des apports théoriques et des outils pratiques aux cadres conviés par l'ANFH Picardie.

➤ Peut-on soigner les maux du travail avec des mots ? La conférence Managériales consacrée à l'évolution sociétale du rapport au travail s'est tenue – pour la troisième fois en Picardie - au centre hospitalier de Laon, le 15 novembre dernier. La première partie de cette demi-journée d'échanges est consacrée à des apports théoriques. Les animateurs, **Damien Richard et Geoffroy Murat, s'appuient en particulier sur le modèle SLAC (Sens, Lien, Activité, Confort) pour préciser les différentes dimensions du bien-être au travail.** Ce modèle est issu de recherches universitaires conduites par Damien Richard (lire interview centrale). *"Notre objectif, c'est de faire comprendre qu'en ces moments de turbulence, de crise, il est urgent de s'asseoir et de discuter de l'activité, de l'organisation du travail et de son sens."* **Et de détailler alors l'importance et le fonctionnement des espaces de discussion, "des espaces formels ou informels où l'on peut évoquer ses valeurs, ses choix et discuter du bien commun, du**

projet collectif". Ce concept a été posé dans les années 1990 par Mathieu Detchessahar, enseignant-chercheur au Laboratoire d'économie et de management Loire Atlantique (LEMNA).

En seconde partie, le groupe expérimente ce temps de dialogue. La conférence se transforme en barcamp *"une conférence sans conférencier"*. Chacun est dans un premier temps invité à inscrire une idée, un concept, une problématique qui l'a marqué pendant la première partie de la Managériale. Ces suggestions sont alors associées par thème : conflits de valeurs et de générations, reconnaissance, budget et moyens, etc. Les participants se rassemblent ensuite en petits groupes thématiques. Ils ont une demi-heure pour faire naître des solutions. **"L'idée, c'est de partager de bonnes pratiques, de les discuter afin de fabriquer collectivement du sens"**. En conclusion, Damien Richard et Geoffroy Murat proposent une synthèse des travaux produits par les cadres présents. L'occasion pour eux d'amener de nouveaux éléments théoriques.

LA JOURNÉE EN IMAGES



➤ **"Peut-on imaginer un hôpital libéré ?"** interroge Damien Richard. Et de décrire le modèle d'entreprise libérée développé en particulier par la fonderie FAVI dans la Somme. Cette entreprise a été l'une des premières à se dispenser de certaines fonctions annexes parfois génératrices de lenteurs : *"La direction s'occupe du pourquoi, les personnels du comment, ils connaissent leur travail."* Dans cette usine, les salariés sont amenés à pratiquer l'autogestion.



➤ **"Les outils de gestion ne sont pas assez fins pour comprendre la complexité d'une relation de soin"** affirme Geoffroy Murat. Il cite alors les travaux de Vincent de Gaulejac. Le sociologue a en particulier publié *La Société malade de la gestion* (Ed. Seuil, 2005). Ce dernier écrit : *"Il convient d'abord de penser la gestion autrement en la réinscrivant dans une préoccupation anthropologique : une gestion humaine des ressources plutôt qu'une gestion des ressources humaines."*

Les participants expérimentent l'espace de discussion **"un dispositif de mise en intelligence collective"**. *"Les solutions doivent émerger de ce type d'espace, soutient Geoffroy Murat. Il réunit des gens qui connaissent le travail réel."*



➤ Les deux conférenciers invitent les cadres présents à **avoir un regard bienveillant sur la génération Y.** Ils partagent l'optimisme de Michèle Serres. Dans son essai intitulé *La Petite Poucette*, le philosophe français décrit *"un nouvel humain"* né de la révolution numérique et propose de suspendre son jugement (ni bien, ni mal).

➤ En fin de conférence, chaque participant est invité à inscrire sur une feuille de papier une idée, **une action qu'il s'engage à mettre en place** de retour dans son service.



> 15 NOVEMBRE 2016 - LAON



Damien Richard, enseignant-chercheur à l'Inseec Business School de Chambéry



LE BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL PASSE PAR LA CRÉATION D'ESPACES DE DISCUSSION

> INTERVIEW CROISÉE

Qu'est-ce que le modèle SLAC sur lequel s'appuie votre démarche ?

Geoffroy Murat : Le modèle SLAC considère qu'il y a quatre dimensions dans le bien-être au travail : le sens, le lien, l'activité et le confort. Le sens est lié à l'utilité du travail. La dimension du lien intéresse les relations que les personnels nouent les uns avec les autres. L'activité est relative à l'organisation du travail. Le confort concerne les conditions de travail : rémunération, moyens matériels et logistiques...

Damien Richard : J'ai développé cette modélisation des conditions du bien-être au travail par le SLAC avec le professeur Emmanuel Abord de Chatillon dans le cadre d'une recherche action. Elle a été conduite au sein de la chaire "Management et santé au travail" à l'université de Grenoble. Nous nous sommes aperçus que dans le secteur public comme dans le secteur privé, la dimension qui arrive en première position, c'est le lien et non le sens. Ce qui est prioritaire, c'est le fait d'avoir des espaces de discussion et/ou décision informels et/ou formels pour discuter du travail.

Qu'en est-il du rapport au travail dans les établissements de la fonction publique hospitalière ?

Damien Richard : Il y a aujourd'hui une crise du sens à l'hôpital. L'hôpital doit en effet articuler deux logiques difficilement conciliables. Il y a d'un côté une logique de soin et de l'autre une logique économique. Il y a aussi une crise de l'autorité : les autorités tutelles, l'Etat grand ordonnateur de la santé publique, n'est plus forcément porteur de sens. Il y a enfin une crise de la reconnaissance. En tant que soignant, j'ai du mal à me reconnaître dans mon activité car je suis accaparé par la machine de gestion.

Quel est le rapport de la génération Y au travail ?

Geoffroy Murat : La génération Y a un rapport différent au travail. Cette génération née après les années 1980 est à la recherche de plaisir dans le travail mais souhaite que ce plaisir soit chargé de sens. La transformation majeure c'est la fin de la distinction entre le privé et le professionnel. Le mur entre les deux est poreux. Cette génération cherche à être heureuse à la fois dans sa vie personnelle et dans sa vie professionnelle. Elle a aussi besoin de reconnaître la légitimité de l'autorité pour la respecter. Elle va poser des questions et les poser à l'autorité. Si on ne lui propose pas un rapport plus égalitaire, elle va avoir tendance à changer de travail ou à s'en désengager. Les cadres vont alors devoir adapter leurs pratiques de management actuelles à cette population de jeunes afin qu'elle puisse exprimer ses talents.

Vous suggérez d'installer des espaces de discussions ?

Damien Richard : Il faut effectivement ménager des espaces de discussion pour créer du bien-être au travail. Ces espaces permettent de parler du travail, de ses conditions et de son organisation. Espaces formels ou informels, ils sont donc centrés sur l'activité et animés par des cadres. Ils vont permettre des régulations fines, de faire du « sensemaking » comme le proposait le psychosociologue américain Karl Emmanuel Weick : fabriquer ensemble du sens, lier ce sens aux enjeux de l'organisation mais aussi aux enjeux des parties prenantes (sous-traitants, partenaires, patients, familles, etc.).

Geoffroy Murat : La mission du manager au sein de ces espaces est de structurer, de donner des impulsions. Je distinguerais deux cas différents. Quand tout se passe bien au sein de l'équipe, le cadre doit accompagner les agents et surtout ne pas créer d'espaces fictifs, de réunions inutiles, etc. Quand il n'y a pas de dialogue au sein de l'équipe, le cadre doit mettre en place ces espaces et expliquer leur importance. Il s'agit de montrer qu'ils permettent aux agents de nommer

les problèmes et de co-construire ensemble des solutions. Le cadre a donc un rôle d'animateur ce qui exige de lui des compétences spécifiques issues de la sociologie, de la psychologie, de la communication à l'instar du design management, une démarche globale d'organisation ou des techniques du brainstorming.

Quelles sont les conséquences de la révolution digitale ?

Damien Richard : On n'a jamais été autant entouré d'outils de communication, de téléphones portables, d'ordinateurs... et en même temps, nous n'avons jamais eu autant de difficultés à communiquer les uns avec les autres. Il est donc urgent d'apprendre à se déconnecter. Le droit à la déconnexion a d'ailleurs fait son apparition dans le code du travail avec la loi El Khomri. Il faut prendre le temps de s'asseoir, de discuter, de s'écouter. Loïck Roche, directeur de Grenoble Ecole de Management parle de « slow management » où l'on ralentit pour échanger, pour approfondir une question.

Geoffroy Murat : Les nouvelles technologies sont des outils et non des fins en soi. Le courrier électronique est un bon exemple. Il facilite certains échanges mais ne peut pas servir à tout. Il faut donc se mettre d'accord sur les règles de fonctionnement. D'autre part, ces technologies permettent aussi de développer le travail à distance. En Belgique, le Service public fédéral de la mobilité et des transports expérimente ainsi le concept d'administration libérée : suppression du pointage, télétravail, développement de bureaux satellites, etc. Les technologies peuvent aussi révolutionner notre manière d'appréhender le travail.



Geoffroy Murat, co-fondateur et directeur du cabinet Nicomak

DES RESSOURCES POUR ALLER PLUS LOIN

- Emmanuel Abord de Chatillon, Damien Richard :** *Du sens, du lien, de l'activité et de confort (SLAC), Revue française de gestion 2015/4 (N° 249), p. 53-71*
- David Autissier et Faouzi Bensebaa :** *Les défis du sensemaking en entreprise, Karl E. Weick et les sciences de gestion, Economica, 2006*
- Gregory Batesson :** *Vers une écologie de l'esprit, Point Seuil, 1980*
- Yves Clot :** *Le travail à cœur, pour en finir avec les RPS, La Découverte 2010*
- Antonio Damasio :** *L'erreur de Descartes, Odile Jacob, 1995*
- Christophe Dejours :** *Souffrance en France, la banalisation de l'injustice sociale, Seuil, 1998*
- Christophe Dejours :** *Travail, usure mentale, Baillard, 2000*
- Vincent de Gauléjac :** *La société malade de la gestion, Seuil, 2005*
- Daniel Goldman :** *L'intelligence émotionnelle, J'ai lu, 1997*
- Pierre-Yves Gomez :** *Le travail invisible, François Bourin Editeur, 2013*
- Françoise Keller :** *Pratiquer la CNV au travail : le Communication Non Violente, passeport pour réconcilier bien-être et performance, Ed. Interéditions, 2013*
- Henri Lachmann, Christian Larose et Muriel Pénicaud :** *Bien-être, efficacité au travail, Rapport remis au 1er ministre en février 2010*
- Vincent Lehnardt :** *L'intelligence collective en action, Village Mondial, 2005*
- Marie-Claude Miremont et Marc Valax :** *Vers un leadership partagé à l'hôpital pour une GRH plus éthique, De Boeck, 2015*
- Michel Serres :** *La Petite Poucette, Le Pommier, 2012*
- Bénédictine Vidaillet :** *Le sens de l'action - Karl Weick : sociopsychologie de l'organisation, Vuibert, 2003*

TÉMOIGNAGES



“Définir ensemble un objectif commun”

CORINNE MEVEL,
CADRE DE SANTÉ
CENTRE HOSPITALIER DE CHÂTEAU-THIERRY

"Nous sommes souvent pris par notre quotidien, happés par le travail. On oublie de communiquer avec l'autre, de bien l'écouter, d'échanger avec ses collaborateurs. Cette réunion nous permet de découvrir des outils pour mieux communiquer et mieux interagir. L'idée que je voudrais impulser au sein de mon équipe, c'est celle de l'objectif commun. Nous avons en effet tous le même but : la meilleure prise en charge possible du patient. Mais nous n'en sommes pas toujours conscients. Je voudrais proposer à mon équipe d'y réfléchir et de fixer ensemble cet objectif commun."



“Être à l'écoute des questionnements des agents”

LAURENT BEZIERES,
CADRE SOCIO-ÉDUCATIF
GROUPE EPHSE (INSTITUT MÉDICO-ÉDUCATIF)

"Ce que j'ai retenu, c'est principalement la nécessité de porter un intérêt soutenu au personnel et à ses conditions de travail. En tant que cadre, je dois être au plus près du terrain, être à l'écoute des agents et de leurs questionnements. J'ai aussi retenu que le "donner envie" apparaissait comme l'une des pistes les plus importantes pour améliorer le bien-être au travail."



“Avancer collectivement”

VÉRONIQUE DRAPIER,
CADRE DE SANTÉ
EHPAD DE CHARLY-SUR-MARNE

"Comment travailler tous ensemble ? C'est pour moi une question essentielle. Notre EHPAD emploie beaucoup de jeunes. Nous devons nous interroger sur la façon d'associer toutes les générations. Je dois en tant que cadre réfléchir à mon management avec ces nouveaux agents. Une journée comme celle-ci m'invite donc à réfléchir, à me demander comment faire pour avancer collectivement."



“Donner du sens au travail”

SANDRINE BABIN,
DIRECTRICE
IFSI DU CENTRE HOSPITALIER DE LAON

"En tant que directrice, il est important pour moi de donner du sens au travail de mon équipe. J'ai d'ailleurs été étonnée par le classement proposé par les conférenciers. J'aurais priorisé le sens que l'on donne au quotidien à notre travail et j'aurais placé le lien en deuxième, pas en premier (Cf. modèle SLAC, ci-contre). J'ai retenu qu'il est important de mettre en place des temps d'échanges avec son équipe afin de mettre les choses à plat, de fixer une direction commune et de donner du sens à notre travail."

> PAROLES DE CADRES

Les agents peuvent construire ensemble des solutions

BIOGRAPHIES

GEOFFROY MURAT

Co-fondateur et directeur du cabinet de conseil Nicomak, Geoffroy Murat anime des formations dans lesquelles l'apport théorique est toujours relié aux enjeux du terrain. Il est l'auteur d'une thèse consacrée à "l'éthique dans les organisations militaires" (Université de Bourgogne, 2016).

DAMIEN RICHARD

Enseignant-chercheur à l'Inseec Business School de Chambéry, chargé d'enseignement en management, éthique des affaires et management des risques psychosociaux. Il participe à la chaire "Management et santé au travail" de l'université de Grenoble. Ses travaux portent sur le management de la santé et du bien-être au travail.

LES MANAGÉRIALES MULTIMÉDIA

Retrouvez les interviews, la synthèse de la journée en vidéo et les prochaines dates... sur <http://www.anfh.fr/picardie/services-aux-etablissements/manageriales-2>



LES MANAGÉRIALES ANFH **UN NOUVEL ESPACE D'ÉCHANGES**

Au cœur d'une organisation et d'une société en mouvement, les conditions d'exercice de l'encadrement hospitalier et médico-social évoluent. Dans ce contexte, l'ANFH Picardie souhaite accompagner l'ensemble du personnel encadrant dans la compréhension et la maîtrise de ses nombreuses missions.

Les Managériales sont une des réponses à cette ambition. Ces nouveaux espaces d'échanges sont conçus sur un format court : d'une demi-journée à une journée maximum.

Ces conférences constituent des temps privilégiés de rencontre et d'échanges autour de thématiques qui interrogent au quotidien le positionnement du manager de proximité. Ces moments permettent à chacun de prendre du recul face à sa pratique professionnelle, de l'interroger pour la faire évoluer.

NOS PROCHAINS RENDEZ-VOUS :

Thèmes	Dates
Le management intergénérationnel	Mardi 7 mars 2017 - CHU d'Amiens
	Jeudi 23 mars 2017 - CH de Saint-Quentin
	Mardi 4 avril 2017 - CHI de Clermont
Savoir faire émerger les besoins de formation de son équipe	Mardi 30 mai 2017 - CHI de Clermont
	Vendredi 2 juin 2017 - CHU d'Amiens
	Vendredi 9 juin 2017 - CH de Laon
La gestion des secondes parties de carrière	A partir de septembre 2017

CONTACT : ANFH Picardie - Axelle Delorme - tél. 03 22 71 31 38
a.delorme@anfh.fr

Ne tardez pas à vous inscrire ! Pour des questions d'animation, les conférences sont limitées à 50 participants

INSCRIPTIONS : ANFH Picardie - picardie@anfh.fr

LES MANAGÉRIALES ANFH #2 - FÉVRIER 2017

Directrice de la publication : Nathalie Richet | ANFH Picardie
Conception & rédaction : Agence Kogito
Photos : Guillaume Dambreville | Agence Kogito
Réalisation : Supersoniks



LES MANAGÉRIALES
MULTIMÉDIA

Retrouvez les interviews, la synthèse de la journée en vidéo et les prochaines dates... sur

> <http://www.anfh.fr/picardie/services-aux-etablissements/manageriales-2>