



Accompagner les managers et les équipes dans des contextes à risque

John Cultiaux

10 octobre 2023

Journée d'étude « Quelle place pour la santé mentale
au travail ? »

D'où parlons-nous ?



- Sociologue clinicien
- Chercheur au Centre interdisciplinaire de recherche « Travail, Etat et société » (CIRTES)
- Chercheur-intervenant dans le non-marchand et dans le secteur public (ORCHIS)
- Chargé de cours à l'UNamur et à l'UCLouvain
- john.cultiaux@uclouvain.be / www.orchis-conseil.be

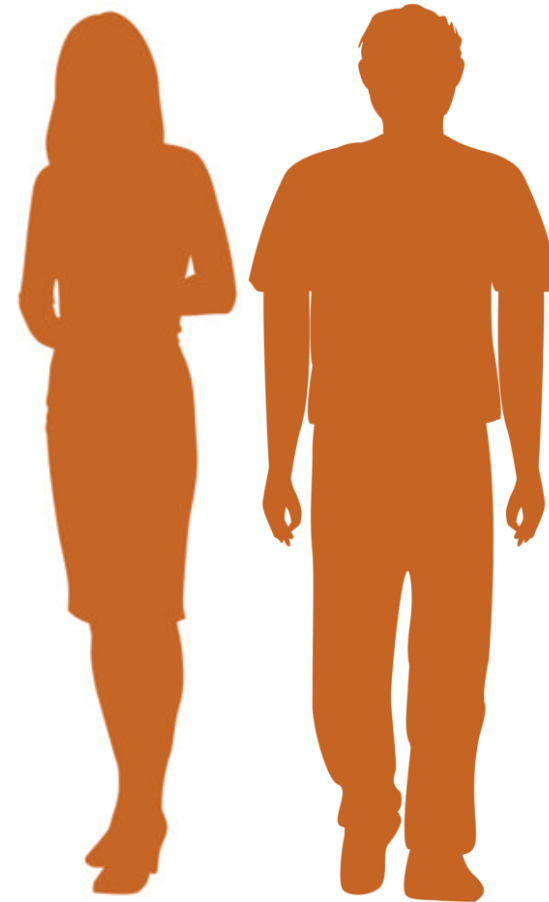
D'où parlons-nous ?

- Faire part de constats généraux (et donc nécessairement simplifiés) issus d'une pratique **d'intervention** auprès de professionnels et de responsables du non-marchand.
- Evoquer **trois pistes** mises en œuvre dans ce cadre pour soutenir l'exercice de cette fonction managériale dans une perspective de **prévention** et d'**innovation** des pratiques.

« Manager » dans le social-santé

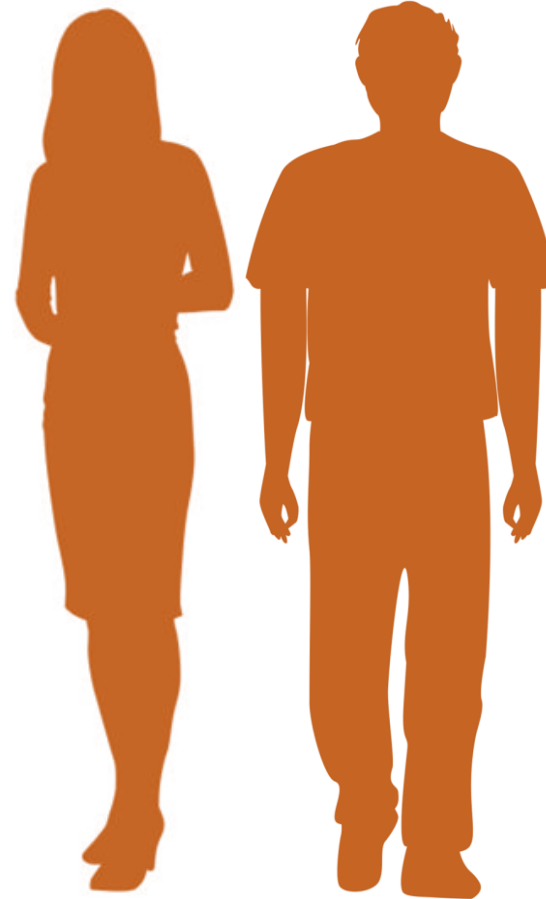
Être **manager** dans le social...

- « **Conduire**, dans un contexte donné, un groupe d'hommes et de femmes ayant à atteindre en commun des objectifs conformes aux finalités de l'organisation d'appartenance »
(Alecian et Foucher 1994)



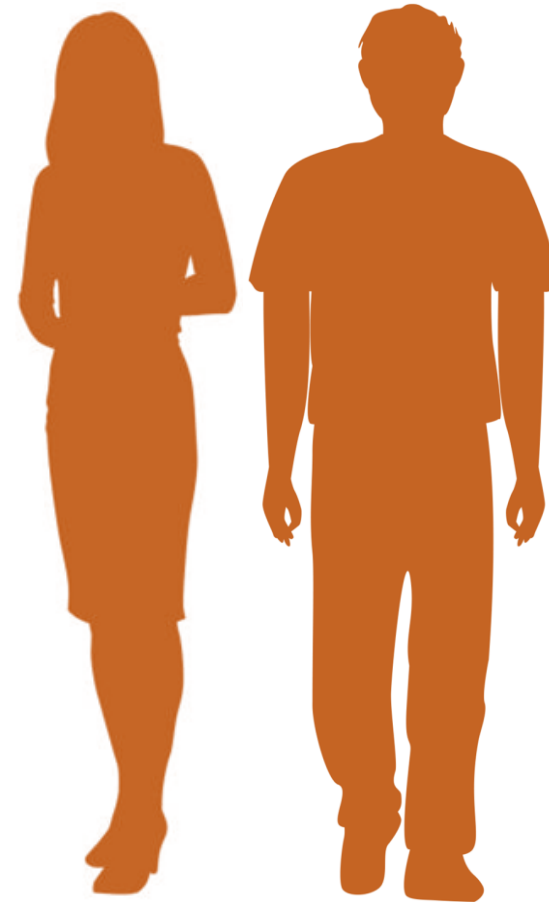
Être **manager** dans le social...

- C'est donc un métier qui exige un certain nombre de **compétences techniques et relationnelles**...
- ... pour faire face à des **épreuves** spécifiques, qui s'imposent depuis le "terrain" et depuis le "contexte".



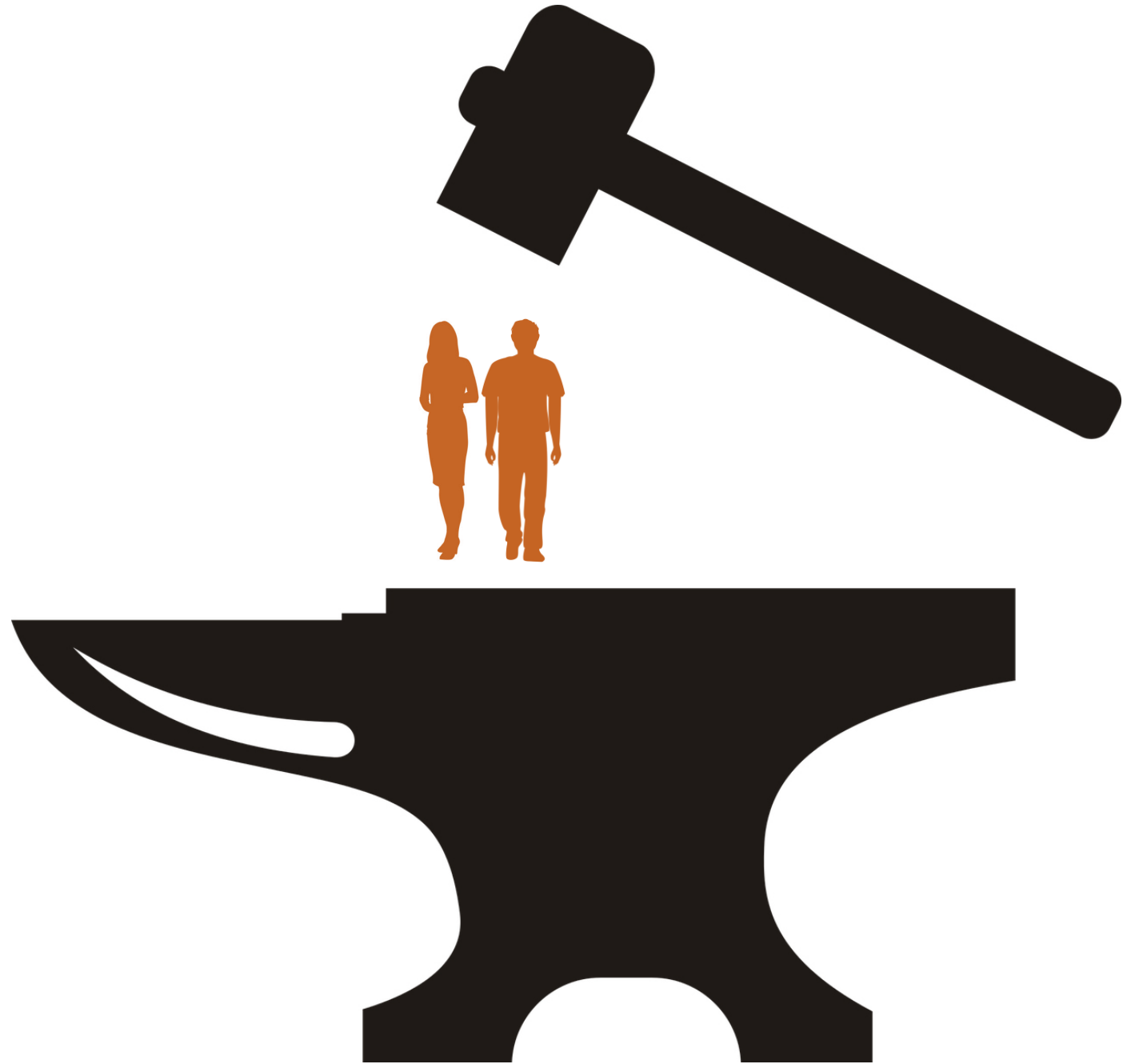
Être **manager** dans
le social...

... en une **image** ?



Être **manager** dans
le social...

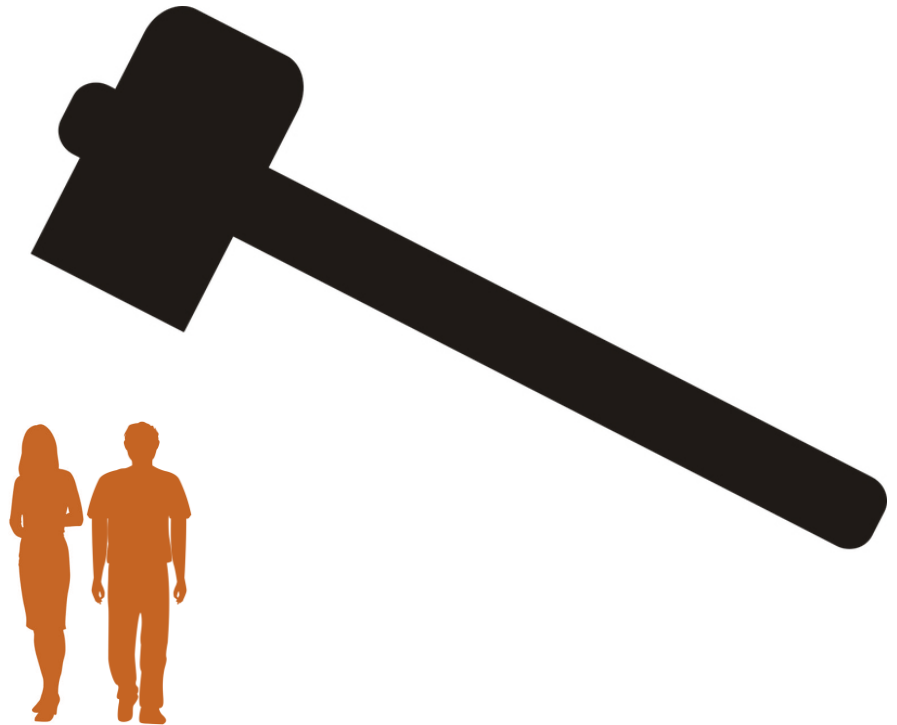
... en une **image** ?



Le « Marteau » :

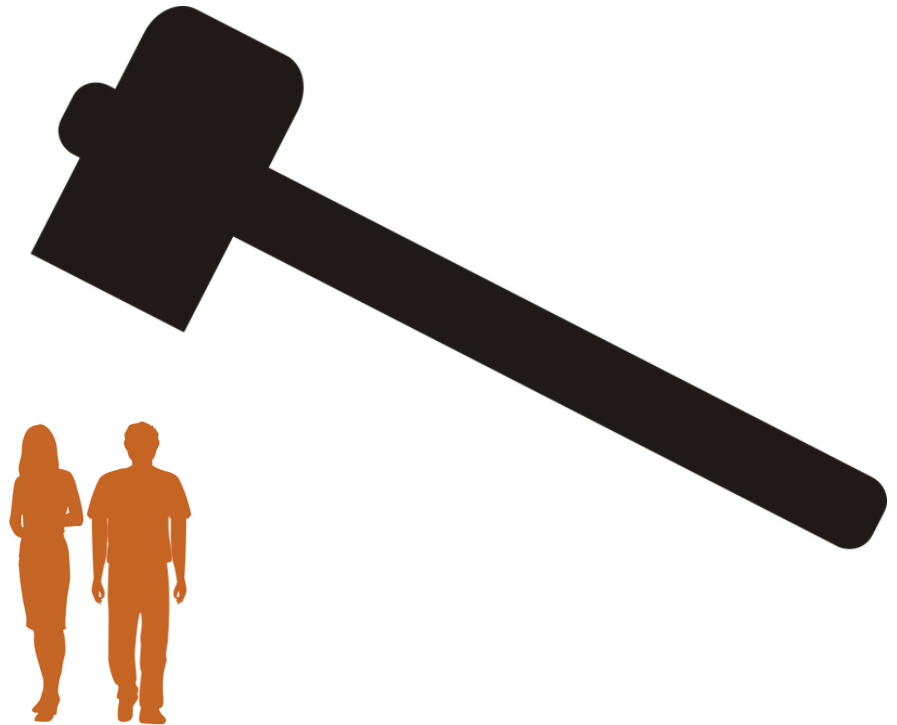
La montée en force des **contrôles** de toutes natures :

- Lois / décrets
- Pouvoirs subsidiant et financements
- Conseil d'administration
- ...



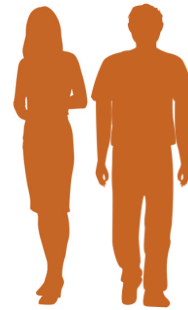
Le « Marteau » :

- L'exigence d'**anticipation** ou de **réaction** par rapport aux changements, basculements, transitions qui génèrent incertitude et insécurité dans les organisations...
- ... et imposent une **réinvention** des métiers et de la fonction de management (Batifoulier 2011)



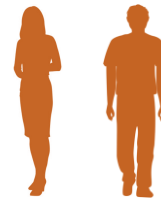
L'« Enclume » :

- La nécessaire **traduction et négociation**, sur le terrain des exigences institutionnelles, politiques et sociales.
- **Répondre aux attentes** légitimes des travailleurs en matière de cadre, d'autonomie et d'accompagnement.
- **Comprendre** et tenir compte de la réalité des **usagers** et de leurs proches.



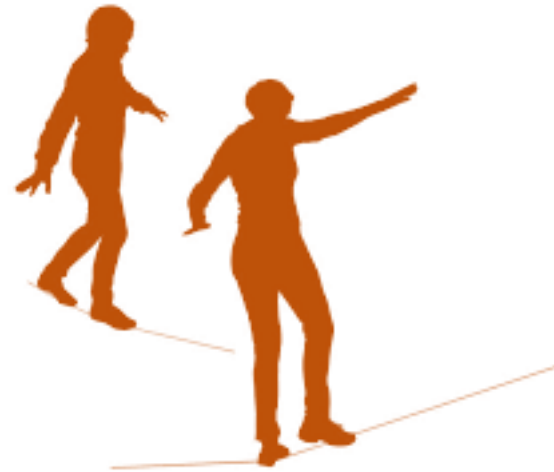
Être **manager** dans le social...

- C'est faire cela à une certaine **distance**, aussi, par rapport aux réalités du travail au quotidien...
- ... et parfois faire l'**expérience d'une certaine solitude**



Être **manager** dans le social...

- C'est, parfois, être soi-même **dans une situation de pénibilité.**
- Lorsqu'on fait face au quotidien à « la **Crainte** de l'incompétence », à la « **contrainte** de mal travailler » et au « manque de **reconnaissance** » (Dejours 1993).
- Sans possibilité d'un **partage social** « authentique ».



Quel accompagnement ?

Accompagner des situations à **risque**...

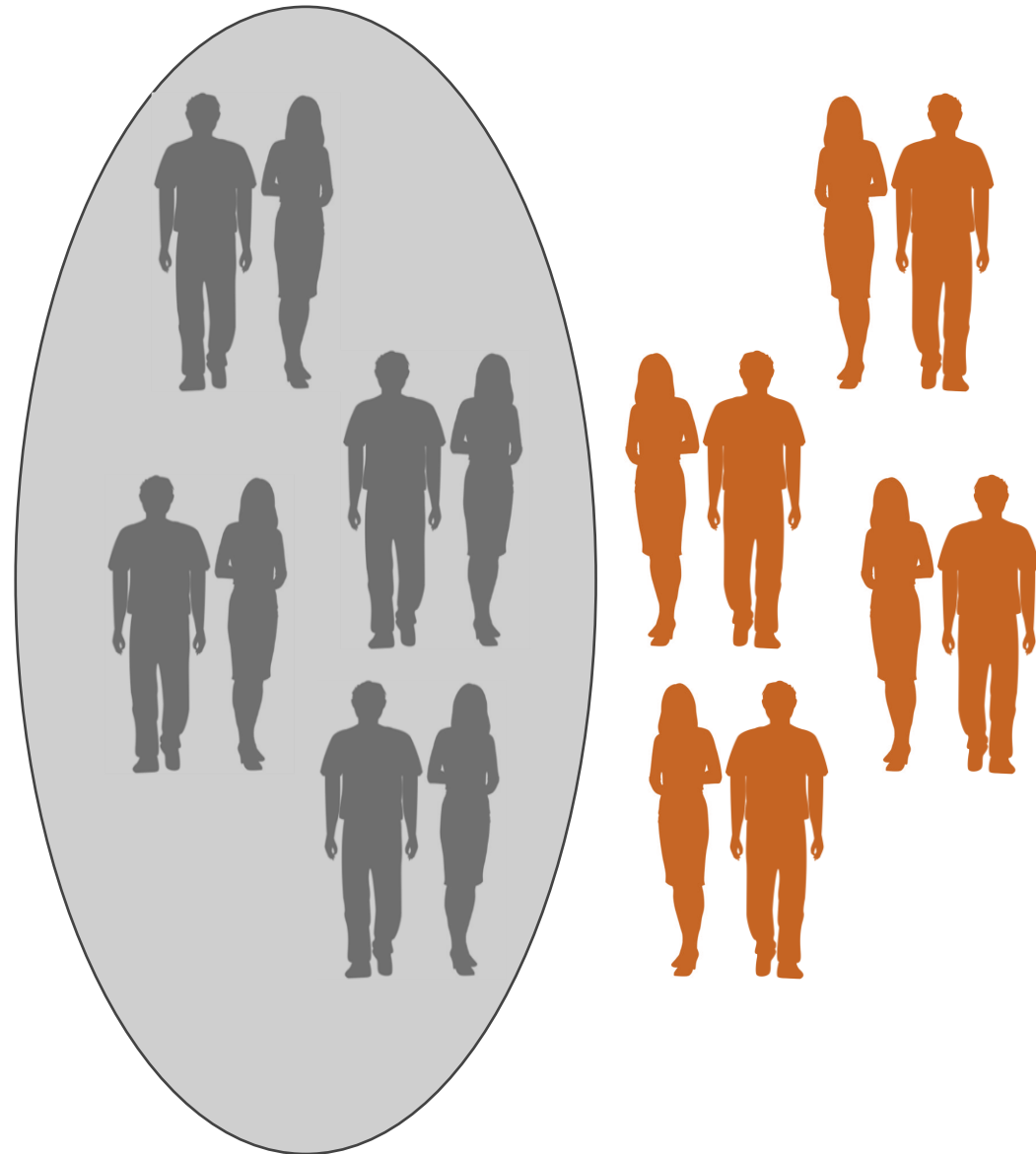
Deux objectifs :

- Aider l'organisation à **sortir de la « plainte »** et à privilégier la critique.
- **Dépasser les simplismes** et notamment les psychologismes pour privilégier la coopération.



Accompagner des situations à **risque**...

- C'est **partir de l'expérience** du « travail réel »...
- ... pour créer les conditions d'une **réflexivité**...
- ... c'est-à-dire d'un apprentissage ancré orienté vers l'amélioration des **conditions de travail** du manager et des équipes.



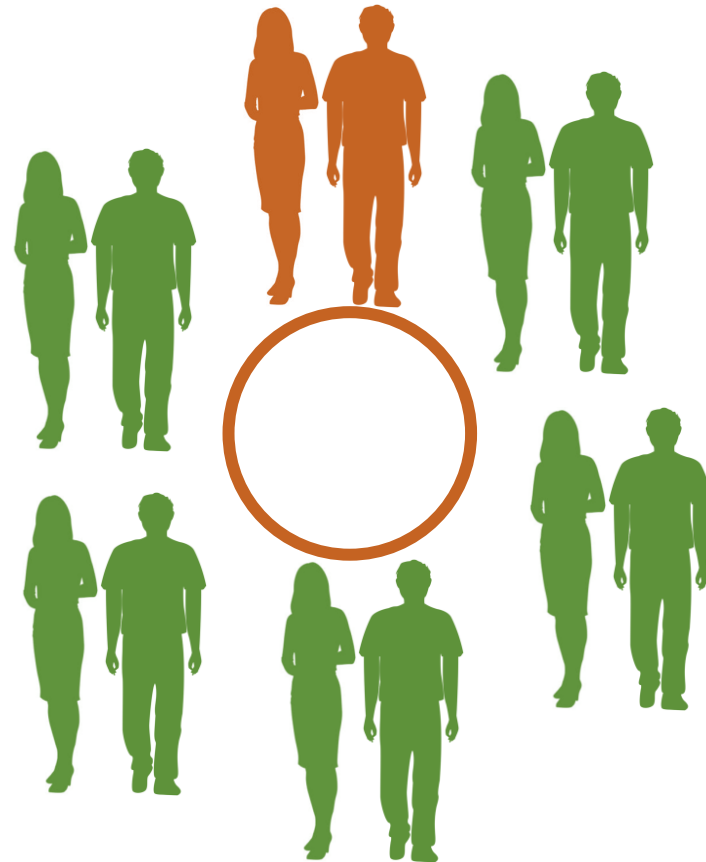
Coopération au sein des équipes...

- Mettre au travail **les membres de l'équipe** sur l'analyse rigoureuse et la recherche de solutions.
- **S'approprier** les situations et partir de son expérience
- **Ex.** Méthode d'analyse en groupe.



Coopération **entre pairs**...

- C'est **rencontrer** d'autres responsables, coordinateurs, directeurs, managers...
- ... pour **partager et élaborer** sur cette expérience spécifique...
- ... dans une perspective d'**apprentissage** continu.
- **Ex.** Le codéveloppement



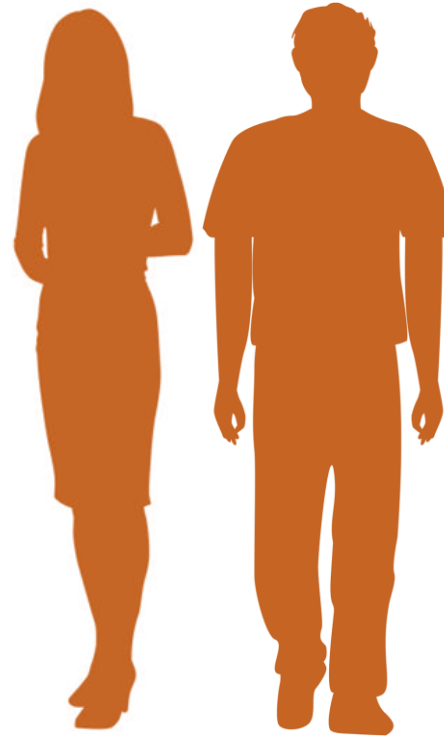
Coopération entre institutions...

- Développer **avec d'autres institutions** un projet commun...
- ... dans une perspective d'innovation.
- **Ex.** Le travail en réseau



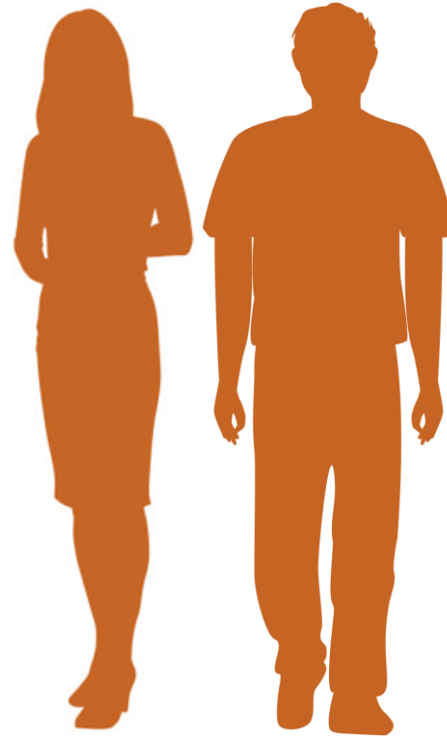
Quelques points-clés :

- La solution n'est **jamais simpliste** : ce n'est jamais simplement un problème de motivation, d'organisation ou une question politique... c'est tout cela à la fois.
- Ce n'est jamais une « recette » à appliquer mais une **incertitude à assumer**...
- ... dans le cadre d'un travail rigoureusement cadré

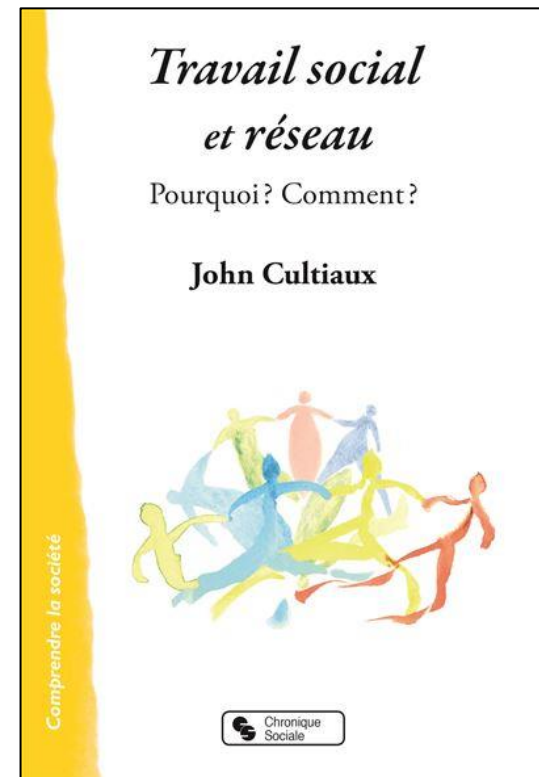


Quelques points-clés :

- C'est un **investissement** et aussi une prise de risques...
- ... qui exige **un tiers de confiance** (dispositif / intervenant)...
- ... qui doit être **volontairement investi** par les participants.



Quelques lectures...





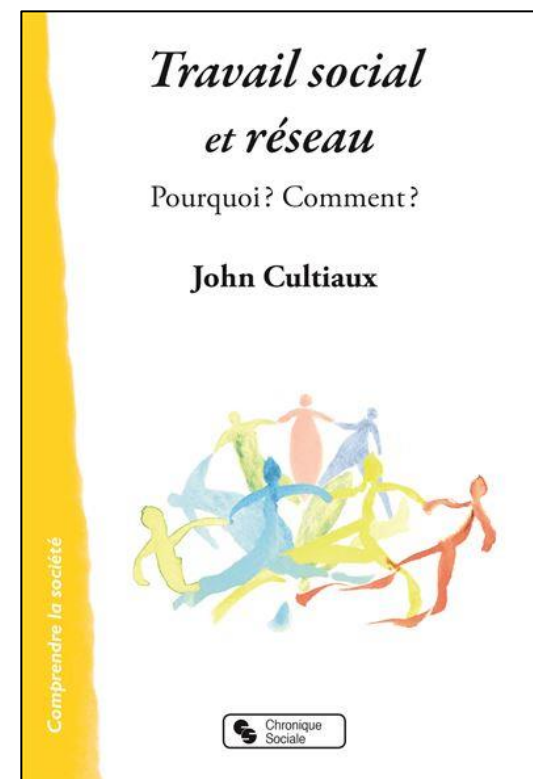
Thomas Périlleux

Le travail à vif

Souffrances professionnelles,
consulter pour quoi ?



éres



Merci!

