



Ecole de Management de Strasbourg



Université de Strasbourg

# Mémoire

## **Master 2 M A E**

Management des organisations  
de santé et médico-sociales

*Soutenir l'action collective  
à travers les espaces  
de discussion sur le travail*

Présenté par  
**Samia Lemmiz**

Sous la Direction de  
**Caroline Merdinger-Rumpler**

Année universitaire  
**2021-2022**

# Remerciements



Merci à Caroline et aux membres de la promotion pour cette année riche en rencontres et en apprentissages.

Merci à mes collaborateurs, qui se sont rendus disponibles et qui ont contribué à la réalisation de ce mémoire.

Merci à mes amis pour leurs soutiens et leurs encouragements.

Merci à ma famille pour leur présence, et particulièrement à mes parents pour ce voyage social.

Enfin, merci à Sarah et Ismaël, mes enfants, leurs sourires et leur patience ont été une source d'énergie durant cette formation ! ”

# SOMMAIRE

<b>INTRODUCTION</b> .....	<b>1</b>
<b>PARTIE 1 : LES ESPACES DE DISCUSSIONS SUR LE TRAVAIL (EDT), UNE REVUE DE LITTÉRATURE RICHE</b> .....	<b>3</b>
<b>1.1 Les EDT, une tentative de définition</b> .....	<b>3</b>
1.1.1 Le travail, une notion qui revête différentes facettes .....	4
1.1.2 Le travail prescrit et le travail réel .....	4
1.1.3 La discussion sur le travail, une notion qui dépasse la communication .....	5
1.1.3.1 La publication des représentations individuelles .....	5
1.1.3.2 L'argumentation critique .....	6
<b>1.2 Les EDT dans les organisations : des fonctions multiples</b> .....	<b>6</b>
1.2.1 La construction de l'action collective, une histoire de coopération .....	6
1.2.2 Dialogue et régulation d'équipe .....	7
1.2.3 Les EDT, une participation à la politique de l'organisation .....	8
1.2.3.1 Les managers de 1 <sup>ère</sup> ligne, des cadres de proximité .....	8
1.2.3.2 Le dialogue, une perméabilité entre toutes les lignes hiérarchiques .....	9
1.2.3.3 Un pouvoir de décision déléguée .....	10
<b>1.3 Repenser les EDT, un réel enjeu managérial pour les organisations de travail</b> .....	<b>10</b>
1.3.1 Les EDT, des temps organisés dans la durée et la régularité .....	10
1.3.2 Le dialogue, source de construction de la confiance et de la coopération .....	11
<b>PARTIE 2 : LES CARACTÉRISTIQUES DES EDT À L'IME/SESSAD</b> .....	<b>13</b>
<b>2.1 Méthodologie de recherche</b> .....	<b>13</b>
2.1.1 Le cadre de l'étude : IME/SESSAD .....	13
2.1.2 Un accompagnement global et complexe .....	14
2.1.3 Le choix du terrain d'enquête, une volonté de croiser les regards .....	16
2.1.3.1 Les entretiens semi-directifs .....	16
2.1.3.2 Un questionnaire en complément des entretiens .....	17
2.1.4 Les limites de cette étude .....	18

<b>PARTIE 3 : LES EDT, UN RÉEL ENJEU MANAGÉRIAL .....</b>	<b>19</b>
<b>3.1 Professionnels de terrain et cadres, un attachement au travail bien fait .....</b>	<b>19</b>
3.1.1 Le besoin d'échanger et de s'enrichir mutuellement.....	20
3.1.2 Perceptions des EDT à l'IME/SESSAD.....	22
3.1.3 Caractéristiques organisationnelles des EDT.....	23
3.1.4 La régulation dans les échanges informels.....	25
<b>3.2 Le soutien dans la pratique quotidienne .....</b>	<b>27</b>
3.2.1 Ce qui soutient le travail des cadres .....	27
3.2.2 Ce qui soutient le travail, le regard des professionnels de terrain .....	29
<b>3.3 Les conditions repérées favorisant des EDT pertinents.....</b>	<b>30</b>
3.3.1 La connaissance du terrain et de l'activité.....	30
3.3.2 Faire vivre les EDT, une réelle compétence managériale.....	32
3.3.3 Le dialogue se construit dans la confiance .....	33
3.3.4 Désempêcher le cadre pour favoriser les EDT .....	35
<b>PARTIE 4 : LES EDT, UN FONDEMENT DU TRAVAIL BIEN FAIT .....</b>	<b>38</b>
<b>4.1 L'attachement à l'accompagnement de qualité .....</b>	<b>38</b>
4.1.1 La régulation informelle.....	39
4.1.2 L'autonomie, oui mais accompagnée.....	39
4.1.3 De la régulation autonome à la régulation conjointe.....	41
4.1.4 Des disparités dans les modes de régulations.....	41
4.1.5 Une ambition commune d'améliorer les EDT.....	44
<b>4.2 Une connexion à tous les niveaux de l'organisation .....</b>	<b>45</b>
4.2.1 Les EDT : des espaces démocratiques .....	45
4.2.2 Le dialogue se construit dans le respect des engagements .....	46
<b>4.3 Recommandations managériales .....</b>	<b>48</b>
<b>CONCLUSION .....</b>	<b>50</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>52</b>
<b>ANNEXES .....</b>	<b>54</b>

## **SIGLES UTILISÉS**

**ANACT** : Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail

**ARACT** : Associations Régionales pour l'améliorations des Conditions De Travail

**ARS** : Agence Régionale de Santé

**ASE** : Aide Sociale à l'Enfance

**CDS** : Chef de Service

**CESF** : Conseillère en Economie Sociale et Familiale

**CAFERUIS** : Certificat d'Aptitude Aux Fonctions d'Encadrements et de Responsable d'Unité d'Intervention Sociale

**CLD** : Comité Local de Direction

**EDT** : Espaces de Discussion sur le Travail

**GAP** : Groupe d'Analyse de la Pratique

**HAS** : Haute Autorité de Santé

**IME** : Institut Médico-Educatif

**IMP** : Institut Médico-Pédagogique

**IMPro** : Institut Médico-Professionnel

**ODJ** : Ordre Du Jour

**PP** : Projet Personnalisé

**RPS** : Risque Psycho-Sociaux

**SESSAD** : Service d'Education Spéciale et de Soins à Domicile

## Introduction

Les espaces de discussions sur le travail (EDT) ont fait l'objet de nombreuses études (Dejours, 1994, 2005 ; Ughetto 2015 ; Detchessahar 2007, 2011, 2013, 2019). Ces travaux de recherche mettent en lumière l'importance de ces espaces de dialogue face à la montée de la souffrance au travail et aux nouvelles exigences de performance.

La Haute Autorité de Santé (HAS) et le réseau Anact-Aract<sup>1</sup> ont également mené une réflexion sur la Qualité de Vie au Travail qui a donné lieu à une fiche outil à destination des établissements de santé. Cette fiche accompagne les établissements de santé dans la mise en place d'EDT. Ces différentes recherches et recommandations de la HAS mettent en lumière l'importance de remettre du dialogue dans nos organisations.

Dans le secteur médico-social, l'accompagnement de personnes vulnérables et/ou en situation de handicap, par des équipes professionnelles pluridisciplinaires requiert des espaces de réunions et d'échanges sur le travail. Qu'il s'agisse de temps nommés réunions de service, d'équipe ou de coordination, il est question de lieu d'organisation, de régulation, d'harmonisation des pratiques et de construction de l'action collective. A l'Institut Médico-Educatif et Service d'Education Spéciale et de Soins à Domicile (IME/SESSAD), établissement dans lequel j'exerce la fonction de directrice-adjointe, ces temps de réunions existent et sont organisés, dans la majorité des services, de manière hebdomadaire. Or nous relevons lors d'échanges informels avec les professionnels de terrain ou lors des bilans formalisés avec les différentes équipes, une insatisfaction liée à un manque de coordination ou d'incohérence dans les interventions. Les professionnels évoquent également des difficultés lorsque malgré le débat et l'échange, des décisions n'ont pas été prises ou prises mais non respectées, les laissant par moment dans une forme de « débrouillardise » ou même de désarroi.

En qualité de cadre dirigeant, l'enjeu n'est pas seulement de mettre en place des EDT, il s'agit d'y soutenir le travail réel des professionnels de terrain et l'opérationnalité des axes stratégiques de l'Etablissement. Mais il est question également de définir ou redéfinir la stratégie en s'appuyant sur la réalité du terrain et ce avec les équipes. Dès lors, comment soutenir les

---

<sup>1</sup> Composé de l'agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT) et d'un réseau de 16 associations régionales pour l'amélioration des conditions de travail (ARACT)

professionnels dans leur travail réel en favorisant des espaces de discussions sur le travail, de qualité ?

Nous avons choisi de mener cette recherche de terrain au sein de l'IME/SESSAD. Nous commencerons par présenter une définition et une revue de littérature concernant les espaces de discussions sur le travail. Dans un second temps, nous vous présenterons les résultats de la recherche qualitative, menées à travers des entretiens semi-directifs et compléter par un questionnaire. Nous exposerons dans un 3<sup>ème</sup> temps les résultats de cette recherche en la croisant avec la revue de littérature retenue. Enfin, nous conclurons ce mémoire par des recommandations managériales permettant comme nous y invite (Detchessahar, 2019) à *refonder le management par le dialogue*.

## Partie 1

### Les espaces de discussions sur le travail, une revue de littérature riche

#### 1.1 Les EDT, une tentative de définition

Les espaces de discussion sur le travail ont fait l'objet de nombreuses études ces dernières années, en réponse à la souffrance au travail et aux exigences de performance (Dejours 1998, Detchessahar 1997, 2013, 2019) en sciences sociales et en science de gestion. Ces travaux de recherche ont amené la Haute autorité de santé (HAS), en lien avec l'ANACT, à en faire une recommandation aux établissements de santé en y proposant la définition suivante, *les EDT sont définis comme des espaces collectifs qui permettent une discussion centrée sur l'expérience de travail et ses enjeux, les règles de métier, le sens de l'activité, les ressources, les contraintes.*

Cette définition évoque des espaces collectifs, organisés pour les collaborateurs afin d'y partager et de discuter du travail réellement vécu par chaque membre du collectif, d'y construire le sens, de partager les difficultés rencontrées et d'y trouver de la ressource.

Les EDT ont plusieurs vocations, ils consistent à connaître l'opinion des collaborateurs, leurs vécus sur le terrain, pour pouvoir prendre des décisions qui répondent aux besoins du terrain. Il s'agit également pour le cadre de proximité de communiquer l'information au niveau opérationnel mais surtout de permettre l'échange et le débats au sein d'une équipe afin d'y construire des compromis collectifs. Ces derniers sont nécessaires pour faire face à la complexité du travail, ce qui fait référence à la notion de travail d'organisation et de réorganisation. (Terressac 2003)

Les EDT permettent aussi à chaque collaborateur d'augmenter son pouvoir d'agir (Clot & Simonet 2015) grâce à ces lieux de délibérations. Ils sont également des espaces de participation à la décision, et ainsi des espaces politiques, notion que nous approfondirons à la fin de cette partie (Detchessahar, 2007, 2013, 2019). Avant cela, un petit détour vers la notion du travail nous semble important afin de bien délimiter ce dont il est question dans cette étude.



### 1.1.1 Le travail, une notion qui revête différentes facettes

Le travail ne peut se résumer à un accomplissement d'une mission ou d'objectifs en échange d'une rétribution. Il se définit selon trois dimensions, la première consiste pour un salarié à satisfaire ou combler l'écart entre *le travail prescrit et le travail réel*. La deuxième dimension est celle de vivre l'expérience du réel. La dernière est d'endurer l'expérience de l'échec jusqu'à ce qu'une solution soit trouvée ou contournée (Dejours)<sup>2</sup>.

Le salarié développe un rapport intime, personnel à son travail qui va soit de faire d'une expérience de l'échec un défi, soit développer une réelle souffrance au travail si cette expérience de travail n'est pas partagée dans les espaces de discussions sur le travail. Car le travail ne peut pas être réduit à l'activité réalisée, il est également ce qui n'a pas pu se faire, ce qui n'a pas été fait, ce que le salarié a essayé de faire sans y parvenir. Le risque étant soit un surinvestissement pour y parvenir soit un désinvestissement si le salarié ne trouve pas de recours dans le collectif (Clot 2010, 2015), l'un et l'autre comportent des risques psycho sociaux (RPS). Pour tenter d'expliquer ce qu'est le travail, nous proposons de préciser cette notion de travail prescrit et de travail réel, pour comprendre l'importance des EDT.

### 1.1.2 Le travail prescrit et le travail réel

Pour que le travail pensé, conçu et donc prescrit par des « spécialistes » (politique, direction générale, qualitatif, ...) puisse se réaliser, il faut qu'une personne que nous nommerons dans cette partie « travailleur » compose avec l'ensemble de ces prescriptions et les imprévus liés à une activité vivante. Si la contribution de ces disciplines est pertinente pour l'organisation, il demeure difficile de les articuler de manière efficiente. « *Vivre dans l'entreprise, c'est faire quotidiennement l'expérience de l'absence de cohérence voire de contradiction entre les discours portés par les différents concepteurs du travail. Il s'agit là d'un phénomène banal. Le problème apparaît moins banal si on se place du point de vue de celui qui doit « appliquer » la consignes (Davezies 1993)* ». Les professionnels de terrain vont s'appliquer à gérer ces différentes procédures et exigences parfois contradictoires en définissant leurs propres règles leur permettant de réaliser leur travail. Le fait qu'il existe un écart entre la prescription (règles

---

<sup>2</sup> Témoignage de Christophe Dejours : <https://www.santetravail-fp.fr/temoignage/c-dejours-universitaire-lecart-entre-le-reel-et-le-prescrit-au-coeur-de-l'experience-du>

établies, modes opératoires) et le travail concret effectué par le travailleur est indéniable (Dejours, Molinier 1994). Pour y arriver, aucun professionnel compétent ne respecte scrupuleusement le travail prescrit, car le *travail bien fait* « tient à cœur » du professionnel en charge de le mener (Clot 2015). En lien direct avec la tâche à accomplir, celui-ci va faire face à des imprévus, à des modes opératoires prescrits incomplets ou dépassés, auxquels il devra trouver des solutions pour y parvenir. Il va développer ainsi, sa propre créativité, sa propre stratégie et donner de sa personne pour combler l'écart entre ce qui est demandé et ce qu'il faut faire pour y arriver. C'est ce que nous tenterons de développer dans la partie suivante en soulignant l'importance du dialogue ou de la discussion sur le travail pour apporter « *les appuis organisationnels pour faire un travail de qualité* » (Clot 2015 p.66).

### **1.1.3 La discussion sur le travail, une notion qui dépasse la communication**

La communication est un des éléments constitutifs des EDT mais elle ne suffit pas à constituer la discussion ou le dialogue sur le travail. La communication descendante et ascendante, inscrite dans le référentiel de certaines formations de cadre de 1<sup>ère</sup> ligne, notamment dans le social et médico-social<sup>3</sup>, se réfère davantage à une *communication instrumentale* qui apparaît comme un outil visant l'atteinte d'objectifs préconçus. La discussion sur le travail suppose, elle, une « *activité de type dialogique dont la nature, la finalité, et le sens de l'action à entreprendre ensemble sont en jeu* » (Detchessahar 2013, p.60). Ainsi selon l'auteur, la discussion repose sur *un mouvement de publication des représentations individuelles et d'argumentation critique*.

#### **1.1.3.1 La publication des représentations individuelles**

Pour que la discussion sur le travail puisse se mener, l'individu doit pouvoir dire sa pratique, son vécu, son expérience de terrain. Il s'agit d'une publication, d'une énonciation de sa propre vision de la tâche à accomplir et de *son rapport au travail* (en lien avec l'activité, les collègues, la hiérarchie). Partager cette part de subjectivité n'est pas chose aisée à effectuer mais nécessaire pour permettre une action collective cohérente menée par différents individus et personnalités. Cette *publication* n'est pas simple car elle nécessite pour celui qui raconte son vécu, de structurer sa pensée et de la partager mais également de la rendre *public*. Rendre public sa

---

<sup>3</sup> Référentiel professionnel des encadrants et responsables d'unité d'intervention sociale (CAFERUIS) : Domaine de compétences 5 - *Communication, interface et gestion de partenariats*

représentation individuelle, c'est en quelque sorte s'exposer aux regards et aux critiques mais c'est également l'occasion du débat et de l'argumentation critique.

### **1.1.3.2 L'argumentation critique**

L'énonciation de sa propre opinion suppose de la soumettre aux autres et de la justifier. Elle peut mettre en opposition les idées et créer de *la dispute professionnelle* (Clot 2015) au sens positif mais qui peut être vécue comme un *conflit* interpersonnel. L'argumentation critique permet d'avoir une vision systémique et de construire des compromis collectifs nécessaire à la mise en œuvre opérationnelle du travail prescrit que nous avons abordé précédemment. Cette construction d'une vision commune et de compromis débattus collégialement n'est pas sans difficulté et nécessite d'être *médiée et régulée* (Detchehassar 2019).

Enfin, le compromis décidé collectivement engage chacune des parties présentes à honorer ce qui est énoncé pour faire perdurer les EDT et pour construire l'action collective qui demande un réajustement permanent (Deschehassar 2019).

## **1.2 Les EDT dans les organisations : des fonctions multiples**

Les EDT ont fait l'objet de nombreuses recherches et revêtent une dimension multiple. Nous allons focaliser cette partie sur ce qui nous semble pertinent dans ce travail c'est-à-dire la construction de l'action collective et le travail de régulation qui en découle.

### **1.2.1 La construction de l'action collective, une histoire de coopération**

L'action collective est définie par la sociologie des organisations comme « *toutes les formes d'actions organisées et entreprises par un ensemble d'individus en vue d'atteindre des objectifs communs* »<sup>4</sup>. Au sein d'un collectif de travail, la coopération entre les membres permet de définir un plan d'action cohérent, de le mettre en œuvre et de le réajuster si nécessaire.

Cette action vivante et en mouvement permanent nécessite des lieux d'échanges collectifs pour construire et harmoniser les pratiques collectives. Il s'agit en quelques sortes de l'apport de chaque membre du collectif à l'organisation du travail : « *le travail exige toujours la*

---

<sup>4</sup> <https://www.universalis.fr/encyclopedie/action-collective/>

*coordination des activités singulières pour former la coopération* (Dejours, Molinier 1994 p.37). Or la coopération ne se décrète pas, elle est, entre-autre, dépendante de la volonté individuelle de chaque collaborateur. Elle peut cependant être favorisée et soutenue par l'organisation si celle-ci permet dans un climat de confiance la visibilité et la mise en lumière du travail réel (Lhuilier 2010).

Des études montrent également que l'activité régulatrice nécessaire à l'action collective dépend d'interactions symboliques qui se font par « *dire le faire* » et donc par le langage (Cru, 1988).

### **1.2.2 Dialogue et régulation d'équipe**

La régulation du travail est une constante dans les organisations afin de faire face à l'incomplétude de la prescription, il s'agit d'*un travail d'organisation et même un travail de réorganisation* (Terresac 2003, p.121). Face à l'imprévu, nommé incident ou événements indésirables, face à l'absence d'un membre de l'équipe, celle-ci doit trouver des arrangements pour faire face à ce qui ne peut pas être prévu ou prescrit. « *Les règles aussi pertinentes soient-elles, sont toujours incomplètes, et c'est cette incomplétude que vient combler la régulation réalisée par le travail* (Destchessahar, 2019 p. 37).

Dans les organisations agiles<sup>5</sup>, dans lesquelles la créativité et l'autonomie des salariés sont reconnues, ces situations régulées et « réussies » peuvent donner lieu à une modification de la prescription de départ et donc faire évoluer l'organisation. Ce retour d'expérience doit ainsi pouvoir être discuté dans un espace défini dans lequel participe un cadre hiérarchique. C'est cette condition qui permet à la régulation autonome (Reynaud 1988) nécessaire au travail bien fait de trouver écho au sein *des arènes de régulation conjointe* (Paradeise, 2003). Cette régulation conjointe est un réel enjeu pour le management car elle est productrice de sens, d'apprentissages collectifs, de qualité de vie au travail et in fine de performance. Le travail engendre de la régulation qui permet d'adapter ou de redéfinir les règles du travail et même du métier, entre *acteurs interdépendants* (Destchessahar 2019). Les espaces de discussion sont essentiels à la régulation, contrairement à d'autres espaces d'échanges, certes pertinents pour la cohésion d'équipe (groupe de co-développement ou d'analyse de la pratique...), ils ont une

---

5

Selon Redouane Barzi, « *les entreprises agiles sont capables de réagir rapidement et de façon efficace à toutes sortes de contraintes afin d'assurer une croissance durable des bénéficiaires et une meilleure insertion dans l'environnement* ». PME et agilité organisationnelle : étude exploratoire, Innovations 2011/2 (n°35), pages 29 à 45

fonction politique. C'est la dimension conjointe dont traite notre sujet car elle suppose l'articulation des régulations autonomes et des régulations de contrôle (Reynaud 1988).

### **1.2.3 Les EDT, une participation à la politique de l'organisation**

Les EDT n'ont pas vocation à être « le bureau des plaintes » (ce qui ne veut pas dire ne pas écouter ou entendre les difficultés) ou à discuter pour discuter. Ce qui s'y échange et s'y décide doit impacter positivement l'organisation, en particulier l'opérationnel. C'est un lieu où les contraintes rencontrées par les professionnels de terrain et les ressources mobilisées pour parvenir à faire ou à ne pas effectuer le travail (Clot 2001) puissent être dites, écoutées par le collectif, en présence de la hiérarchie. En, effet la présence du cadre hiérarchique fait notamment des EDT, un espace politique, dans lequel il est possible d'agir sur les règles du travail et/ou les règles du métier. C'est un *lieu de production des règles dans l'organisation* dans le sens où il génère des décisions et doit pouvoir redonner une direction au travail opérationnel (Detchessahar 2019).

C'est un réel espace de reconnaissance qui dépasse les conditions de travail (salaire, prime, locaux...) pour se « loger » dans la considération du salarié en lui donnant le droit à la parole sur son travail mais surtout le droit d'agir sur le contenu de son travail. Pour ce faire, le premier échelon de la ligne hiérarchique doit être connecté au terrain et aux différents niveaux hiérarchiques, condition à la facilitation du dialogue et à la prise de décision (Detchessahar 2013, 2019).

#### **1.2.3.1 Les managers de 1<sup>ère</sup> ligne, des cadres de proximité**

Depuis quelques années, les diplômes universitaires permettent à des professionnels « hors secteur » de postuler à des postes de cadres de 1<sup>ère</sup> ligne. Cette évolution du métier n'est pas sans conséquences si elle n'est pas accompagnée car le soutien du travail réel appelle à une connaissance du métier et de l'activité réelle des professionnels (Detchessahar 2019). Il y est question de compréhension des enjeux à l'œuvre et de la capacité à comprendre et analyser un problème rencontré, c'est la légitimité du cadre et la qualité des EDT qui sont en jeu. Selon, le même auteur, le risque d'un cadre qui est mis en défaut publiquement du fait de son manque de connaissance du métier est de désertier les EDT pour *un pilotage à distance*.

Par ailleurs, ce qui explique selon le même auteur, la distance de certains cadres de 1<sup>ère</sup> ligne est la multiplication des tâches qui lui sont confiées, exacerbées par une multitude d'outils de gestion (reporting, contrôle qualité...). Cette multiplicité des missions le fait courir d'une réunion à l'autre lorsqu'il n'est pas dans son bureau pour remplir les tableaux de bord permettant de mesurer l'activité au lieu de la soutenir.

Il s'agit ainsi et en premier lieu de *désempêcher les cadres* en les réinstallant au cœur de leur fonction de facilitateur du travail quotidien (Detchessahar 2019, Clot 2015). Un dialogue de qualité et la proximité avec les professionnels de terrain seraient selon les auteurs les conditions nécessaires au bien-être au travail et à la performance de l'organisation. L'EDT qui est un espace collectif de travail doit être soutenu par un accompagnement managérial au quotidien, dans les différents espaces de l'entreprise et surtout les lieux de l'activité réelle.

C'est à cette condition que les situations de travail peuvent être comprises et appréhendées mais également être remontées en cas de besoin à la ligne hiérarchique supérieure.

### **1.2.3.2 Le dialogue, une perméabilité entre toutes les lignes hiérarchiques**

L'EDT ne doit pas être vu comme un lieu à part dans lequel les salariés expriment des difficultés, animé par un cadre qui tente d'y répondre indépendamment des autres espaces de l'organisation. La discussion sur le travail doit s'inscrire dans tous les lieux de l'organisation : lieux stratégiques, lieux opérationnels, lieux formels, informels mais se *réguler* dans les EDT. Le cadre de proximité doit être explicitement autorisé (dans la parole et les faits) à « *faire remonter toute l'analyse qu'il peut développer des contraintes du faire* » sans être « *suspecté de se placer dans le camp de la résistance aux changements* » (Ughetto, 2015).

L'enjeu de l'EDT est bien de faire dialoguer les remontées des acteurs de terrain et les arguments d'organisation portés par la hiérarchie, afin de dépasser l'information montante ou descendante et de laisser place à la conversation. Ce dialogue doit s'inscrire, dans différents lieux de l'entreprise, dans un climat de confiance construit dans la durée. Pour cela, des dispositifs de régulation doivent pouvoir exister (Tertre, 2005 in Detchessahar, Devigne, Stimec 2010) par l'encadrement de proximité qui doit lui-même avoir une marge de manœuvre décisionnelle et ce à différents niveaux hiérarchiques.

### **1.2.3.3 Un pouvoir de décision délégué**

Nous avons pu voir que les EDT ont une dimension politique qui peut s'incarner si on permet aux acteurs de terrain (cadre de proximité inclus) de verbaliser leur travail réel et de pouvoir agir sur ce qui est prescrit. Cette permission ou autorisation doit être donnée par les directions centrales ou générales, ce qui n'est pas simple car cela implique la menace que soit déconstruit ce que l'on a pensé au nom de bien-être général (Ughetto, 2015).

Le cadre de proximité comme nous l'avons vu précédemment doit connaître les règles du métier et soutenir le dialogue formel et informel dans une organisation mais il doit également avoir la délégation donnée par sa hiérarchie de pouvoir répondre aux problèmes de terrain. Seules les décisions qui ne sont pas dans sa compétence doivent être échangées et négociées dans d'autres EDT (Detchessahar 2019).

L'encadrant doit ainsi pouvoir disposer des moyens de réponses au niveau local sans quoi les acteurs de terrain finiront par trouver le dialogue inutile (Detchessahar 2019). Les professionnels doivent pouvoir compter sur leurs cadres de proximité, en cas de besoin, sur le terrain.

## **1.3 Repenser les EDT, un réel enjeu managérial pour les organisations de travail**

### **1.3.1 Les EDT, des temps organisés dans la durée et la régularité**

A la différence des autres espaces de parole qui peuvent exister dans une organisation, de la machine à café au groupe d'analyse de la pratique, les EDT sont des lieux dans lesquels le travail est régulé collectivement, en présence de l'encadrement. Pour cela des relations professionnelles doivent se construire dans la durée avec le même encadrant ce qui permet une forme de stabilité dans les liens (Detchessahar 2013, 2019).

Une difficulté majeure, repérée dans de nombreuses organisations est celle du turn-over des titulaires des postes à responsabilités qui situés entre *le marteau et l'enclume* ne résistent pas longtemps à la pression *du bas et du haut* (Milsberblom 2015). L'enjeu est bien pour les directions de « prendre soin » de ces cadres intermédiaires en mettant notamment en place des EDT dans lesquels leur travail réel puisse également être médié et régulé (Detchessahar 2019). Ceci afin de leur permettre à leur tour de construire dans la durée un cadre de travail propice au

dialogue. Celui-ci doit être régulier afin de s'inscrire dans la réalité du quotidien des acteurs de terrain et éviter l'invisibilité des problématiques vécues par ces derniers (Lhuilier 2010).

Enfin l'expérience commune de travail dans la durée permet la construction d'une professionnalité partagée et d'une relation de confiance qui peut être envisagée comme le soubassement à la coopération dans une organisation.

### **1.3.2 Le dialogue, source de construction de la confiance et de la coopération**

Le dialogue au sens dialogique du terme se construit dans une relation de confiance. Celui qui donne la parole, comme celui qui la reçoit s'engage mutuellement dans une forme de réciprocité du lien (Grevin 2015, in Dechessahar p.153). Dans les EDT, il est question de publication de ce qui se vit dans le travail, c'est un partage de sa propre subjectivité. Celle-ci doit être entendue et respectée au risque de rompre l'échange, ce qui peut amener à une forme de rétention des difficultés rencontrées et à une opacité du travail réel (Lhuilier 2010).

Cette relation de confiance se construit dans la durée d'où l'importance d'une stabilité dans les équipes d'encadrement et de direction car ces échanges mutuels répétés « *permettent de passer de la stricte logique contractuelle qui vise l'objet échangé...pour rejoindre l'espace de la socialité primaire, celui de famille, de l'amitié, des relations humaines* » (Dechessahar 2019, p. 159). Selon le même auteur, la qualité des EDT dépend d'un *substrat culturel* qui repose sur 3 conditions essentielles :

- La capacité du responsable d'équipe à porter une écoute attentive aux problèmes verbalisés par les collaborateurs afin que des décisions collectives soient validées par le collectif après l'échange, dans un principe *de collégialité*. Cette écoute ne doit pas être teintée de jugement ou de minimisation de la difficulté remontée, ni par l'encadrement, ni par les collègues.
- La pertinence de ce dialogue se vérifie dans *la coopération réalisée hors du dialogue*, au niveau opérationnel. Ainsi le responsable d'équipe est garant de la mise en œuvre des actions décidées collectivement et doit pouvoir les défendre auprès de son propre cadre hiérarchique. La pérennité des EDT dépend du respect des engagements mutuels.



- La possibilité pour le responsable d'équipe de faire part des difficultés du terrain que le collectif n'arrive pas à traiter au niveau local, ce qui est le principe de *subsidiarité*. Pour cela, l'encadrant doit également bénéficier de ces 3 conditions avec sa propre hiérarchie.

Ces éléments sont parmi les conditions incontournables aux dialogues et à la confiance car elles apportent un climat de sécurité et de collaboration, à tous les niveaux de l'organisation. Nous avons mené une enquête de terrain, au sein d'un IME afin de comprendre les caractéristiques des EDT et de mettre en lumière ce que les professionnels en attendent. Nous présenterons dans cette 2<sup>ème</sup> partie la méthodologie de recherche avant d'exposer les résultats de la recherche.

## **Partie 2 : Les caractéristiques des EDT à l'IME/SESSAD**

### **2.1 Méthodologie de recherche**

Nous proposons d'aborder dans cette deuxième partie, la manière dont s'est construite cette méthodologie de recherche, le périmètre de recherche et le contexte dans lequel s'inscrit ce travail.

Nous avons mené cette recherche dans notre cadre de travail, ainsi un questionnaire concernant la posture de recherche a été mené afin de ne pas biaiser les résultats de la recherche. Nous avons même hésité à mener ce travail dans des établissements similaires appartenant à d'autres associations du secteur mais notre questionnaire est né d'échanges informels ou à l'occasion de bilan de fin d'année en réunion d'équipe et il nous semblait important d'approfondir cette problématique, dans ce contexte précis. Nous pensions, peut-être naïvement, qu'une organisation œuvrant dans l'accompagnement de personnes en situation de handicap ne pouvait agir que dans la coopération et dans l'échange réciproque. Il s'avère que ce n'est pas si simple et que le dialogue a besoin d'être organisé et soutenu. A travers cette étude, nous essayerons de comprendre comment se construisent les EDT au sein de l'IME/SESSAD et ce qui empêche et favorise le travail collaboratif. Nous avons bien conscience, qu'en qualité de supérieur hiérarchique de ces équipes, notre fonction apportera inévitablement un biais par rapport à notre recherche. Pour cela, nous nous évertuerons à préciser, en amont des entretiens, notre posture de recherche en mettant l'accent sur la confidentialité des informations.

#### **2.1.1 Le cadre de l'étude : IME/SESSAD**

Nous avons choisi de mener cette recherche au sein d'un IME/SESSAD situé en centre Alsace. Cet établissement est rattaché à une association importante qui rayonne dans toute la région alsacienne. Le champ d'accompagnement est très large, ainsi l'association œuvre dans le domaine de la protection de l'enfance, du handicap et auprès de personnes âgées dépendantes.

Au niveau de l'IME/SESSAD, les enfants et jeunes adultes accompagnés présentent une déficience intellectuelle avec ou sans troubles du comportement, des troubles psychiques ou des troubles du spectre de l'autisme.

### **2.1.2 Un accompagnement global et complexe**

L'IME/SESSAD accompagne 153 jeunes de 3 à 20 ans, selon différentes modalités au sein de services distincts, ce qui nécessite un travail de coordination important. Ces accompagnements visent globalement l'apprentissage, l'autonomie et le bien-être de la personne en situation de handicap. Il a ainsi une visée pédagogique, éducative et thérapeutique.

- 1- L'institut médico-pédagogique (IMP) accompagne 46 enfants de 5 à 15 ans dans des groupes classes de 10 enfants en moyenne, accompagnés par des binômes enseignants/éducateurs spécialisés.
- 2- L'institut médico-professionnel (IMPro) accompagne 47 adolescents et jeunes adultes de 15 à 20 ans en moyenne, dans les apprentissages préprofessionnels assurés par des éducateurs techniques spécialisés dans des ateliers de blanchisseries, d'hygiène des locaux, d'espaces verts, de cuisine et de petits travaux logistiques.

Pour ces deux premiers services les prises en charges thérapeutiques sont parallèles et s'effectuent dans la plupart du temps en individuel (psychologique, orthophonique, psychomotricité...). A cela se rajoutent, des accompagnements de groupes par les professeurs de sport adapté et des ateliers transversaux visant les autonomies ainsi que le bien-être (Théâtre/danse, habiletés sociales, vie affective intime et sexuelle, chorale, autonomie aux transports...). Ainsi, plusieurs professionnels peuvent intervenir dans différents services et auprès du même enfant ou jeune adulte, ce qui implique des temps de coordination et d'échanges importants.

- 3- L'Internat dispose de 32 places permanentes pour les jeunes de l'IME/SESSAD et de 4 places d'accueil temporaires permettant à des enfants de bénéficier d'un accompagnement avec hébergement ponctuel ou à la semaine. Depuis, un an, une convention avec l'Aide Sociale à l'Enfance (ASE) et l'ARS permet à des enfants placés judiciairement, dans le cadre de la protection de l'enfance et en situation de handicap d'être accueillis à temps pleins à l'internat de l'IME.
- 4- Le Service d'Education Spéciale et de Soins à Domicile (SESSAD) accompagne 40 jeunes de 3 à 20 ans, dans le milieu scolaire ou dans les lieux de vie de l'enfant.

- 5- La Plateforme Autisme accompagne 20 enfants présentant des Troubles du Spectre de l'Autisme avec ou sans déficience intellectuelle âgés de 3 à 20 ans selon deux modalités. Un accueil de jour de 10 places et un accompagnement en ambulatoire de jeunes scolarisés en milieu ordinaire (modalité SESSAD).

Les 5 services qui composent l'établissement sont interdépendants et composés de professionnels de disciplines différentes (éducateurs, aide médico-psychologiques, enseignants, psychologues, orthophoniste...). Il nous paraissait important de présenter ces différents services et modalités d'accompagnements. Ces dernières ont évolué ces 5 dernières années pour mieux répondre aux besoins des enfants et à la demande des pouvoirs publics dans le cadre de la diversification de l'offre et de la politique inclusive. Ces évolutions rapides ne sont pas sans conséquences sur l'évolution des métiers dans ce secteur et les pratiques professionnelles. Il existe une réelle interdépendance entre ces services car un enfant peut bénéficier de différentes prestations assurées par ces différents services. Ce qui implique un travail interdisciplinaire et interservices important. C'est également dans ces services et particulièrement dans les services d'accueil de jour (IMP et IMPro) que les plaintes concernant l'absence de dialogue et de coordination sont régulièrement remontées.

Nous avons fait le choix dans ce travail de nous focaliser sur tous les espaces de dialogue sur le travail, formelles et informelles afin de comprendre les difficultés remontées par les professionnels de terrain et les modes de régulation à l'œuvre. Mais aussi d'y repérer les leviers et marges de manœuvre pour les améliorer.

Pour traiter de cette problématique, l'entretien semi-directif nous a semblé être le premier mode de recueil de données pertinent. Un guide d'entretien a été construit, ce qui a orienté l'échange tout en restant très généraliste afin de favoriser l'expression libre.

Compte tenu du sujet et pour compléter les données, une attention particulière (observation participative) a été mise en place afin de nous permettre de recueillir les éléments liés à notre recherche, notamment dans le cadre des bilans semestriels en réunions de service. Par ailleurs, nous avons étudié la cartographie des réunions au sein de chacun des services de cet établissement.

Enfin, nous avons construit un questionnaire à destination de l'ensemble des membres de notre organisation afin de recueillir l'avis d'un nombre plus important de professionnels sur cette thématique, de manière anonyme.

### 2.1.3 Le choix du terrain d'enquête, une volonté de croiser les regards

Afin de comprendre le fonctionnement des espaces d'échanges et de régulation au sein de cette organisation, nous avons choisi d'interroger les différentes lignes hiérarchiques. Nous avons interrogé les 4 chefs de service et directrice et parallèlement, nous avons mené 4 entretiens avec des professionnels de terrain. Ces professionnels représentent un panel significatif des acteurs de terrain dans l'organisation, 2 personnels éducatifs, 1 enseignant, 1 psychomotricienne. Afin de compléter cette étude, nous avons également envoyé un questionnaire à 76 professionnels de terrain. Nous souhaitons croiser les données afin de comprendre les caractéristiques des EDT dans chacun des services et le vécu des professionnels de 1<sup>ère</sup> ligne (chefs de services et professionnels) concernant la notion de dialogue sur le travail.

#### 2.1.3.1 Les entretiens semi-directifs

Les entretiens ont été menés auprès de 9 professionnels de l'IME/SESSAD. Le profil est présenté dans le tableau ci-dessous. Afin de garantir l'anonymat, les verbatims cités dans la partie résultats seront codifiés comme suit : E1, E2... pour les professionnels de terrain et CDS1, CDS2... pour les chefs de service. La directrice sera codifiée DIR. Cette codification sera suivie des numéros de ligne correspondant aux entretiens.

Numéro et codification des entretiens	Sexe	Fonction	Ancienneté dans le poste actuel	Service
Entretien 1 : E1	F	Educatrice spécialisée	12 ans	IMP
Entretien 2 : E2	M	Enseignant	1 an	IMP
Entretien 3 : E3	F	CESF (conseillère en économie sociale et familiale)	8 ans	IMP/IMPro
Entretien 4 : E4	M	Psychomotricienne	1 ans	IMP/IMPro
Entretien 5 : CDS1	F	Chef de service	10 ans	SESSAD
Entretien 6 : CDS2	F	Chef de service	3 ans	IMP
Entretien 7 : CDS3	M	Chef de service	3 ans	Internat
Entretien 8 : CDS4	F	Chef de service	1 an	Impro
Entretien 9 : DIR	F	Directrice	5 ans	Ensemble des services

Tableau I : Profils des répondants

Deux grilles d'entretiens ont été construites, une pour les professionnels de terrain et l'autre pour les cadres. Elles diffèrent légèrement car pour celle destinée aux cadres, elle comporte l'accompagnement des équipes. Les grilles d'entretiens ont porté sur des questions larges pour

bien comprendre les mécanismes en jeu. Elles ont servi de support à l'entretien mais nous avons mené les entretiens en nous appuyant et en rebondissant sur les retours des répondants au fur et à mesure de l'entretien.

Les grilles d'entretien (annexe 1) ont porté sur les thématiques suivantes :

- Parcours de formation, professionnel et choix du métier
- Missions et priorisations des tâches
- Les satisfactions et insatisfactions au travail
- Ecart entre le métier choisi et la réalité du terrain
- Espaces de dialogue pour soutenir la pratique
- Lieux ressources et de soutien du quotidien professionnel

La méthode d'analyse utilisée est la méthode du codage manuel et de la retranscription intégrale des 9 entretiens (livret annexe).

### **2.1.3.2 Un questionnaire en complément des entretiens**

Nous avons envoyé un questionnaire Google Forms (annexe 2) à l'ensemble des personnels éducatifs, thérapeutiques et pédagogiques, ce qui représente actuellement 76 professionnels en postes. 34 réponses sont parvenues, des services concernés par l'étude.

Concernant ce questionnaire, nous exploiterons les questions ouvertes qui ont permis aux professionnels de s'exprimer et de dérouler de manière plus précises leurs pensées. Par ailleurs, nous émettons l'hypothèse que l'expression peut être plus simple pour certains professionnels que l'entretien semi-directif mené par un cadre hiérarchique.

En effet, le questionnaire est anonyme et a été envoyé par courriel à l'ensemble des professionnels. Nous proposons de croiser les résultats des entretiens semi-directifs et les questionnaires en utilisant principalement les réponses aux questions ouvertes. Nous avons bien différencié, les deux modalités de recueil des données, en faisant le choix cependant de croiser les points de vue. Il nous paraît important de savoir si le vécu des cadres pouvait rencontrer ou pas, celui des équipes de terrain.

Le questionnaire a nécessité une analyse globale par question et ensuite de rassembler les résultats par service. Il s'agissait de repérer si des disparités existent entre les services et d'essayer d'en dégager les raisons. Les questions portaient sur plusieurs thématiques :

- la satisfaction des réunions et des lieux de réflexions collectives
- Les lieux ou personnes ressources en cas de difficultés au travail
- Le sentiment de confiance et dialogue en équipe
- Les échanges et débats favorisant les pratiques professionnels partagées
- La participation aux décisions
- Le lien entre les réunions et le travail au quotidien (travail réel)

Les réponses des répondants seront codifiées par le nom du service (IMP, Internat, Plateforme, Impro, SESSAD) suivies du numéro du répondants (livret annexe tableau questionnaire).

#### **2.2.4 Les limites de cette étude**

Cette étude ne vise pas un niveau de qualité académique. Il s'agit plutôt de se doter de méthodes de recueil de données propices à une démarche à visée de management stratégique et d'amélioration continue de la qualité. Aussi, les échantillons de personnes enquêtées ne recherchent pas la saturation, seuil où les réponses sont redondantes. Notre enjeu reste le caractère formateur du raisonnement et la mise en œuvre d'une démarche d'enquête de terrain. Elle permet également d'élaborer des recommandations managériales qui peuvent s'inscrire dans d'autres organisations de travail.

Par ailleurs, le contexte d'après crise peut être un biais dans cette étude car la distanciation sociale et la mise en place des jauges dans les salles de réunions ont affaibli le travail coopératif. Les réunions interservices ont été suspendues, durant plus d'un an.

Enfin et comme je le soulignais précédemment, ma position de cadre dirigeant dans cet établissement a pu biaiser certaines données.

## Partie 3

### Les espaces de discussions sur le travail, un réel enjeu managérial

#### 3.1 Professionnels de terrain et cadres, un attachement au travail bien fait

Dans les entretiens semi-directifs, il nous semblait nécessaire de savoir ce qui était important pour eux dans leur métier, et ce pour l'ensemble de la ligne hiérarchique. Nous avons donc demandé aux personnes interrogées de parler de leur métier, de leurs missions et priorités. Nous voulions également savoir, s'ils vivaient professionnellement ce qu'ils avaient imaginé en choisissant leur fonction respective.

Les 9 répondants s'accordent sur le fait qu'ils sont attachés à leurs métiers. Ce retour est accentué chez les 2 éducateurs et l'enseignant qui le vivent de manière passionnée et presque « vocationnelle ». A la question de leurs plus grandes satisfactions, les 9 répondants relatent le bien être ou l'évolution d'un enfant en situation de handicap :

*« Voir les jeunes évoluer...c'est vraiment quelque chose d'extraordinaire, quand on voit le parcours qui est fait ».* (E1 L40)

*« j'aime tellement mon travail, mais c'est vraiment une passion en fait, c'est vrai que notre boulot, si on n'aime pas, on ne peut pas le faire de toute façon, c'est vrai que voir les jeunes évoluer et leur donner du bien-être, je trouve que ça n'a pas de prix quoi ».* (E3 L50-52).

Nous notons que le répondant ci-dessous rajoute le sentiment d'apporter quelque chose et de se sentir utile :

*« Ce besoin d'être à l'écoute de l'autre, d'apporter, de partager,... ce côté où se sentir un tout petit peu fédérateur, donc utile...c'est peut-être le milieu où je me sens le plus utile ».* (E2 L37-39)

Nous relevons les mêmes réponses chez les cadres concernant les évolutions positives des jeunes et 2 d'entre eux incluent à leurs satisfactions, leurs réussites dans les accompagnements des équipes :



*« Autant sur le management que sur le concret de projet de service que sur la qualité de la prise en charge des jeunes, je trouve qu'il y a des évolutions qui sont importantes et pour moi, ce sont des réussites ». (CDS3 L121-123)*

Ou encore cette cheffe de service qui s'associe pleinement aux professionnels de terrain dans leur accompagnement médico-social et qui aborde également le bien-être de l'équipe dans ces satisfactions :

*« Les plus grandes satisfactions, c'est quand en équipe, on arrive à débloquer des situations et qu'on réussit ensemble parce que de ce côté-là, je m'intègre totalement à l'équipe et j'aime beaucoup ces victoires. C'est aussi quand l'équipe va bien, ça, c'est aussi une satisfaction ». (CDS1 L103-105)*

Enfin dans l'entretien avec la directrice de l'établissement, nous relevons ce même intérêt pour ce que l'on peut nommer le cœur du métier.

*« la première mission d'une direction c'est de veiller à ce que l'accompagnement qu'on propose soit de qualité et le plus bienveillant possible ». (DIR L31-32)*

A ce stade, il nous paraît important de faire ressortir des questionnaires et des entretiens semi-directifs, ce qui est mis en œuvre pour parvenir individuellement ou collectivement, à ce travail qui tient à cœur, à l'ensemble des personnes interrogées. Pour rappel, le travail en IME/SESSAD est pluridisciplinaire et interservices. Ce qui nécessite un travail de coordination important. L'ensemble des répondants ont en conscience et essayent de les mettre en place mais ont relevés de nombreuses difficultés à ce niveau-là.

### **3.1.1 Le besoin d'échanger et de s'enrichir mutuellement**

Les équipes font des retours réguliers de leur besoins d'échanger sur l'organisation de leur travail et sur les situations des jeunes. Nous repérons qu'en fonction des services, ces espaces sont plus ou moins satisfaisants et relèvent d'un réel enjeu d'amélioration mentionné par les répondants. La directrice en donne la lecture suivante :

*« Aujourd'hui, malgré ces temps, il y a beaucoup de frustration par rapport aux réunions, je pense qu'elles ne donnent pas satisfaction et donc il y a un vrai enjeu d'amélioration, à mon avis de contenu, avant de parler de la forme, il faut parler du fond et de la compétence d'animation de la réunion ». (DIR L266-269).*

Si on croise l'avis de la directrice et les retours des professionnels de terrain, on repère effectivement que les 2 services dans lequel sont repérés les plus grandes difficultés de coordination autour des problématiques des jeunes et de l'organisations sont les services d'accueil de jour. Les 2 chefs de services en charge de ce service en donnent les éléments de réponses suivantes :

*« On n'a pas ce va-et-vient...et honnêtement les réunions de service, on descend l'information, ils prennent acte, ils font, et après on se dit "mais non mais ça ne marche pas, ça bloque » (L312-315).*

Si on le croise avec les réunions du comité local de direction (CLD) qui réunit direction et chef de service, on peut y trouver la même réflexion concernant ce besoin d'échange collectif. On lit dans le témoignage d'une autre cheffe de service, que malgré 2 espaces formalisés pour les cadres : 1 réunion en équipe toutes les semaines et l'autre de manière individuelle toutes les 2 semaines, le partage des pratiques manque.

*« Pour moi, le CLD, je dirais que c'est plutôt de l'information pour moi, on a peu de temps d'échange c'est mon avis. On a souvent un timing assez serré, on a des intervenants qui viennent, je dirais que c'est plutôt de la transmission d'info où il y a plusieurs points et peu de temps d'échanges sur nos services, nos pratiques, nos ressentis. Par contre, en réunion hebdo, là c'est vraiment un temps d'échange sur les questionnements que je peux avoir, mes pratiques, mes idées mais du coup, je ne les partage pas avec mes collègues chef de service » (L181-186).*

Les 4 entretiens menés avec les professionnels de terrain mettent en lumière le même constat concernant le besoin de se concerter pour mener un travail d'accompagnement de qualité :

*« Il faudrait qu'on puisse, de façon stratégique se dire voilà, même si c'est 5 min ou 1h, mais se poser et parler réellement des problèmes, même si ce n'est pas tout le temps, il ne faut pas que ça soit une lassitude mais si on se dit, dans la semaine, on se voit une fois, on se trouve un moment pour se poser, parler. Ce n'est pas forcément des temps de réunion où on parle du fonctionnement, de l'organisation. C'est pour échanger autour des jeunes, c'est plutôt, j'ai un souci, on réunit l'équipe pour le traiter ». (E2 L246-252)*

Le besoin des professionnels de terrain repéré dans ces entretiens est davantage lié aux échanges concernant leur cœur de métier, soit l'accompagnement direct des jeunes. Les réunions d'informations, descendantes sont citées comme *non prioritaires*, à de nombreuses reprises, ce qu'est confirmé par les données du questionnaire.

### 3.1.2 Perceptions des EDT à l'IME/SESSAD

A la question de la satisfaction ou l'insatisfaction concernant les espaces de réunions, certains des 34 répondants ont utilisé les questions ouvertes pour apporter des éléments descriptifs ci-dessous. Nous proposons d'exploiter uniquement les résultats aux questions ouvertes afin d'avoir des éléments qualitatifs.

#### Concernant les points d'insatisfactions :

- 3 professionnels sont insatisfaits par la fréquence faible des réunions d'équipe et de service : « *nous n'avons pas beaucoup de temps de réunions, 1h par mois n'est pas assez* » (Imp 4). Les 3 réponses proviennent de l'IMP.
- 9 par le contenu et l'animation de la réunion : « *Le contenu est parfois trop administratif et procédurier* » (Impro 3) ou « *les prises de paroles intempestives sont une perte de temps* » (Impro 16).
- 6 liés à l'organisation et aux informations descendantes au détriment de la réflexion et du sujet des jeunes accompagnés : « *Je trouve qu'il n'y a pas beaucoup de réflexion derrière. C'est un moment d'information...* » (Imp 2) ou « *la situation des jeunes n'est pas assez ou même plus évoquée* » (Impro 10) ; « *beaucoup de temps d'échanges sur l'organisation et peu de temps de réflexions* » (Plateforme 25).
- 3 par le manque d'échanges et de coordination interservices : « *Lien entre certains services, manque d'information importantes concernant certains jeunes, notamment les internes ayant un suivi plus complexe* » (Imp 6) ou « *ce qui est un peu moins satisfaisant est le manque de réunion interservices en présence des éducateurs* » (Sessad 29).
- 3 relèvent un manque de décision, de plan d'action après l'échange : « *Les temps d'échanges sont satisfaisants mais les actions/mesures ne sont pas toujours conséquentes* » (Impro 5) ou « *les temps de réflexions peuvent rester sans suite* » (Internat 18).

#### Concernant les points de satisfactions :

- 11 professionnels sont satisfaits des échanges, des débats pour assurer la cohérence de l'accompagnement : « *Chaque avis est étudié et entendu avant que des décisions ne soient prises ce qui permet une analyse fine des situations et la construction de solutions adaptées* » (Sessad 31).

- 4 par la régularité et fréquence des réunions : « *Ce qui est satisfaisant c'est le volume des réunions, il y en a beaucoup* » (Internat 18).
- 3 par l'animation des réunions (distributions de la parole..) : « *Circulation de la parole à l'échelle pluridisciplinaire* » (Sessad 28) ou « *ce qui est satisfaisant, c'est leur animation par le chef de service* » (Internat 18).
- 3 par le contenu riche et l'ordre du jour (ODJ) élaboré conjointement : « *Les réunions sont à la fois force de propositions mais permettent aussi d'acter des décisions* (Sessad 29) ou « *Temps riches avec ordre du jour précis et détaillé. ODJ construit conjointement avec l'équipe* ». (Sessad 30).

Nous avons exploité les réponses aux questions ouvertes du questionnaire afin de vérifier s'il existe une corrélation avec les entretiens semi-directifs mais aussi de vérifier s'il existe une disparité entre les services, en croisant les données par service.

Les données du questionnaire montrent effectivement une disparité entre les services. En effet, nous constatons que plus les réunions sont fréquentes et animées, dans le sens de construire conjointement l'ODJ, de réguler la parole, de permettre l'échange collectif, plus les professionnels sont satisfaits des EDT. Ce que nous relevons également, c'est que les professionnels investissent ces temps pour organiser leur travail mais surtout pour aborder l'accompagnement des jeunes et les difficultés rencontrées. Enfin, ils attendent un lieu, dans lequel, on peut certes débattre mais également en ressortir avec des décisions, des pistes d'actions.

Nous notons que 7 des 8 professionnels du Sessad ont décrit des EDT avec des qualificatifs positifs : *profondeurs des réflexions, esprit d'équipe, concertation, échanges riches, forces de proposition et décisions*. Nous proposons pour comprendre ce qui fonctionne dans ce service une présentation de la cartographie des réunions.

### **3.1.3 Caractéristiques organisationnelles des EDT**

Nous avons mis en lumière grâce aux entretiens semis directifs à destination des 4 chefs de services, une différence dans l'organisation des temps de réunions. Il s'agit des temps de réunions de services (temps avec l'ensemble des professionnels d'un service ou des temps de

réunions d'équipes (réunissant des professionnels concernés par l'accompagnement d'un même enfant).

	IMP	IMPro	Internat	SESSAD	Plateforme	Comité local de Direction (CLD)
<b>Réunion de service</b>	Jeudi 16h/18h toutes les 5 semaines	Mardi 16h/18h	Mardi 13h/15h	Lundi 8h30/9h15	Mardi 16h15/18h	Mardi 9h/12h
<b>Réunion d'équipe (</b>	Jeudi 16h/18h toutes les 4 semaines		Jeudi 13h/15h			
<b>Préparation PP ou réunion PP avec famille (PP=projet personnalisé)</b>	Mardi 16h/18h selon planning	Jeudi 16h/18h	Mardi 16h/18h (IMP) Jeudi 16h/18h (IMPro)	Prépa PP : Lundi 9h15/10h30 Réunion PP : Lundi 16h/18h	Selon planning	
<b>Réunion paramédicale (réunion médecin +professionnels thérapeutiques</b>	Jeudi 15h/16h toutes les 4 semaines	Mardi 13h/14h toutes les 4 semaines		Lundi 15h à 16h toutes les semaines		
<b>Coordination</b>	Selon besoin			Jeudi 8h30/9h30	Mercredi 9h/10h30	Runhebdo : Jeudi 1h30 tous les 15 jours selon planning (temps individuel pour chaque CDS)
<b>GAP (groupe d'analyse de la pratique)</b>	7 séances/ an selon planning (intervenants extérieurs)					

Tableaux II : cartographie des réunions des services de l'IME/SESSAD

Cette cartographie nous montre que la fréquence des EDT est disparate selon les services. Le service qui a le moins de temps formalisés est l'IMP. Il est décrit par les répondants comme celui qui semble être le plus en difficulté au niveau de la coordination et des accompagnements des jeunes. Pour rester objectif dans l'analyse, il est également celui qui accueille un nombre important d'enfants à profils complexes.

Les EDT au Sessad sont très différenciés et fréquents, ce qui peut expliquer en partie la satisfaction des professionnels. On y repère également que le temps de réunion de service (information/organisation) est de 45min/semaine et que tous les autres temps de réunions sont dédiés à l'accompagnement médico-social de l'enfant, ce qui est le cœur de métier.

A l'opposé, le manque de régulation collective semble avoir amené les professionnels à une manière de travailler qui peut s'apparenter à une forme de régulation informelle. Celle-ci semble répondre en partie à leur besoin de concertation autour des situations. Nous verrons

également dans les résultats que si cette forme de régulation est intéressante et à soutenir, elle peut être également un frein à l'action collective et à la performance de l'organisation, si elle n'est pas soutenue par des espaces de dialogue collectifs.

### 3.1.4 La régulation dans les échanges informels

6 répondants aux questionnaires semi-directifs expliquent que l'absence d'espaces de discussion sur le travail, dans certains services a laissé place aux échanges informels et à la régulation autonome. Nous avons repéré que ce travail revêt une forme intéressante de dialogue sur le travail pour 3 d'entre eux car elle semble répondre à un besoin d'autonomie et de réactivité. Elle peut cependant si elle n'est pas accompagnée être source d'incompréhension et de fatigue, lorsqu'il s'agit d'harmonisation de pratique de terrain. Une cheffe de service évoque les pauses café journalières, instituées par l'équipe administrative de l'établissement.

*« c'est vraiment un moment de ressource et en même temps des fois je croise mes collègues cadre parce qu'on ne se voit que lors des réunions, je pense que c'est bien dommage. Après, c'est aussi les temps de repas, de partage avec les autres chefs de service, c'est aussi des temps informels, où voilà, parfois c'est un peu stratégique mais je parle pendant ces moments de détente, j'insuffle un peu des idées. Je me dis souvent que ce n'est pas forcément en réunion, c'est souvent dans les temps informels où on peut parler de travail ».* (CDS4 L168-173).

Elle y évoque des temps où elle régule son travail avec le personnel administratif mais aussi avec d'autres chefs de services rencontrés lors de ces moments. Un autre chef de service évoque lors de l'entretien, la richesse des moments informels avec l'équipe de direction. Pour lui, la réponse à ses difficultés se fait lorsque le besoin apparaît et non lors des réunions formalisées.

*« je trouve qu'on a la chance ici d'avoir notre direction qui est à l'écoute et de pouvoir avoir aussi des temps informels qui sont à la demande pour parler et pour avancer sur certains sujets, donc ça c'est une régulation qui existe qui est plutôt informelle, mais je crois que sa richesse c'est aussi que ce soit informel »* (CDS3 L302-305).

Pour d'autres cette régulation informelle n'est pas sans difficultés, celles-ci se repèrent dans les entretiens des 4 professionnels de terrain. Accompagner des personnes fragilisées semble nécessiter des temps d'échanges, de co-construction de plan d'action, d'essai et de réajustement permanent. Ces essais et réajustements doivent être mis en débat au sein de l'équipe

pluridisciplinaire afin d'harmoniser les points de vue autour d'une situation. Il est question également dans ce besoin, de déposer dans un espace collectif ses difficultés sur le terrain.

*« Alors ça on n'a pas franchement d'espace, c'est vrai qu'on se le prend entre deux portes, très souvent on dit bon voilà, ou je vais échanger, aujourd'hui j'ai rencontré des difficultés avec untel ou untel, voilà ce qui s'est passé, mais c'est vrai qu'on n'a pas forcément l'occasion de pouvoir bah, se concerter. C'est vrai que c'est quelque chose qui manque, je pense qu'on l'a exprimé tous au bilan aussi, c'est de se retrouver en équipe et pouvoir vraiment échanger, même si ce n'est qu'une demi-heure, mais d'avoir ce temps d'échange où on peut déposer aussi, faire un état des lieux un petit peu ». (E1 L126-132)*

Dans les retours des 4 professionnels de terrain nous repérons cette idée de concertation et d'échanges de points de vue pour essayer d'individualiser au mieux l'accompagnement pluridisciplinaire. Cette concertation se réalise à la volée entre deux portes ou lors des temps de récréation des jeunes.

Une autre professionnelle explique comment elle se « démène » pour arriver à échanger avec ses collègues enseignants en allant les rencontrer les uns après les autres, faute d'espace de concertation. Cette explication s'accompagne par une forme d'exaspération et de culpabilité car en effectuant ce travail de régulation informelle, elle laisse la charge du groupe d'adolescents à sa collègue.

*« par exemple lundi j'avais un questionnaire par rapport à un jeune qui est trop fatigué et qui a besoin de réduire le temps scolaire. Je suis allée voir mes collègues, j'ai pris l'avis de chacune, manque de peau, elles avaient toutes un avis différent, donc je suis allée voir le jeune en question, j'ai pris son avis et finalement, on a surtout écouté le jeune. Mais c'est long et difficile de prendre les avis des pro et en attendant que je fasse le tour, ma collègue reste seule avec tout le groupe ». (E3 L132-137).*

Cette manière de réguler l'activité est également soulignée par un autre répondant du même service.

Si on croise la réponse de la cheffe de service de ces 2 professionnels précités, nous nous rendons compte qu'ils développent une « énergie colossale » pour essayer de mener ce travail de réajustement, de réorganisation afin que l'activité puisse se poursuivre. La cheffe de service amène un élément nouveau, celle de la discorde engendrée par cette régulation effectuée en dehors d'espaces collectifs de débats et de prises de décisions.

*« C'est vrai que l'organisation actuelle des réunions, je trouve que c'est n'est pas adapté parce que les réunions de services sont extrêmement éloignées, donc il y a des choses pour lesquelles, on ne peut pas attendre six semaines. Les passages des jeunes par exemple, là il va falloir que j'aille voir les équipes les unes après les autres, et c'est là que ça commence à créer des discordes parce que l'une comprend ça, l'autre comprend ça, elles en parlent entre elles « mais ce n'est pas ce qu'elle a dit », et là ça commence à être compliqué » (CDS2 L253-258)*

Les résultats développés jusqu'à ce stade de l'étude mettent en lumière l'importance des EDT pour l'ensemble des répondants pour favoriser l'organisation du service mais surtout pour échanger et harmoniser l'accompagnement médico-social. Nous repérons également un élément qui nous paraît intéressant à relever qui est le manque d'apprentissage collectif généré par ce travail individuel.

Nous proposons dans la partie suivante, de comprendre ce qui soutient la pratique au quotidien des professionnels de terrain et des cadres de 1<sup>ère</sup> ligne. Il s'agit de vérifier le lien entre soutien au quotidien et qualité des EDT.

## **3.2 Le soutien dans la pratique quotidienne**

### **3.2.1 Ce qui soutient le travail des cadres**

A la question de ce qui peut soutenir leurs pratiques professionnelles et ce à différents niveaux hiérarchiques de l'organisation, les répondants selon leur position peuvent ou non se retrouver. Cependant la notion du dialogue et des échanges autour de la pratique traverse l'ensemble des réponses.

Pour la directrice de l'établissement, un des moyens pour soutenir la pratique des chefs de service serait des séances de co-développement. Il s'agit d'offrir un temps de travail collectif au chef de service sans la présence de la direction qui s'apparenterait à de l'analyse de la pratique dans laquelle s'ajoutera à la notion d'entre et de recherches d'options communes.

*« peut-être qu'il leur manque ça, un espace où ils peuvent un peu échanger sur leur pratiques, les difficultés qu'ils rencontrent en tant que chef de service, mais alors je verrai plutôt quelque chose comme le codéveloppement, où ils vont partager des difficultés, ils vont s'aider ou s'entraider, essayer de trouver des réponses pour dépasser ces difficultés ». (DIR L210-213)*



Une cheffe de service rejoint ce point de vue en évoquant un espace dédié aux chefs de services. Elle y rajoute l'idée de construire davantage de cohésion au sein de l'équipe des cadres de 1<sup>ère</sup> ligne. On y entend également l'idée que la cohésion des équipes pluridisciplinaire part de la cohésion de l'équipe de cadre.

*« Je dirais que d'avoir un espace enfin voilà je trouve que ça rendrait peut-être un peu plus de cohésion qu'à travers des projets ou des réunions où on se voit en fait 5h tous ensemble dans la semaine et puis c'est tout. Donc pour qu'il y ait de la cohésion dans les équipes, je dirais qu'il faut plus de cohésion entre nous, ça part de là ». (CDS4 220-226)*

Une autre chef de service rajoute également que pour elle ce qui l'aiderait serait de développer la coordination interservices car le travail est plus complexe lorsqu'un enfant est accompagné par plusieurs services. Nous repérons également que c'est le 3<sup>ème</sup> répondant qui rend attentif à l'évolution de nos établissements vers la notion de dispositif qui nécessite un travail collaboratif soutenu entre les services.

*« Ce qui m'aiderait vraiment, ce que je peux avoir en demande, c'est de travailler sur la coordination au sein même de l'établissement alors je n'insiste pas beaucoup parce que je n'ai pas énormément de jeunes qui sont concernés donc je m'adapte et puis je vois là, je me contente de ce qu'on peut faire mais je pense vraiment que dans l'établissement, il y aurait un besoin très important de ce côté-là surtout avec le développement du dispositif ». (CDS3 L173-177)*

Enfin à la même question qui nous le rappelons est ce qui peut soutenir le travail au quotidien, une cheffe de service nous ouvre vers autres choses, celle du besoin d'être écoutée sans jugement, ce qu'elle nomme *une zone de non-jugement*. Elle y développe l'idée que l'écoute ne nécessite pas systématiquement de réponses ou de recherche de solution, si ces dernières ne sont pas demandées. On y lit également le droit à l'erreur qui doit être « respecté ».

*« juste de l'écoute sans qu'il y ait de jugement et à la fin seulement, si je demande de l'aide, j'attends une réponse, je sais que j'aurais dû apporter une autre réponse, mais à ce moment-là, je l'ai fait comme ça parce que j'ai pas vu comment faire autrement, S'il y avait quelque chose à améliorer, ça serait un temps où on m'écoute... d'abord, cette zone de non-jugement ». (CDS2 L174-178)*

Nous avons pu voir que les chefs de services ont mis en avant pour soutenir leur travail de management, le besoin de se réunir pour échanger, de s'entraider et de mieux coordonner les

situations communes. Il y a eu également 2 éléments apportés celui de s'ouvrir davantage vers d'autres établissements et d'être soutenu, par sa hiérarchie, à travers une écoute sans jugement. Nous allons dans la partie suivante essayer de dégager ce qui soutient l'activité quotidienne des professionnels de terrain.

### **3.2.2 Ce qui soutient le travail, le regard des professionnels de terrain**

Malgré ce que l'on peut penser, les professionnels ont exprimé leurs souhaits de définir leur travail en coopération avec les autres. L'autonomie au travail aurait une forme de limite celle de ne pas pouvoir s'appuyer sur les compétences des autres.

*« Ce qu'on aurait voulu c'est repenser du coup l'organisation mais qu'il y ait une cheffe, qu'il y ait une psychologue, qu'il y ait une ES, avec nous. Finalement, la cheffe nous a dit bah qu'il fallait le faire plus rapidement, on était vendredi et elle nous a dit « pour lundi vous me faites un premier jet », du coup on a réfléchi entre nous. Résultat, ça tient mais ça tient fragilement. (E3 L123-128)*

Ce même répondant demande à être soutenu mais également qu'une position hiérarchique claire soit identifiée. Il est question par moment de pouvoir s'appuyer sur une décision, une prise de position tiers lorsque le professionnel fait face à une difficulté.

*« que je puisse me dire « le chef s'en occupe », non ça, on n'avait pas, donc oui le truc hiérarchique c'est quand même super important quand on est en difficulté, que quelqu'un pose le cadre et nous, on suit en fait cette décision quoi ! » (E3 L188-190)*

Un autre répondant réaffirme que le soutien et la disponibilité du cadre sont importants mais doivent être confortés par la capacité à donner le cap, la direction.

*« aussi d'avoir des lignes directives finalement, oui c'est plus la fonction de leader car le soutien c'est vrai qu'on l'avait, on avait la présence, la disponibilité. C'est cette posture de diriger le groupe, cette compétence-là, était un peu moins présente à mon sens ». (E4 L192-196)*

Un autre professionnel vient nous éclairer sur l'importance pour les acteurs de terrain de se sentir soutenu également dans la réalité des situations vécues, en d'autres termes que le cadre mette « ses mains dans le cambouis » lorsque cela est nécessaire.

*« j'ai toujours à l'esprit le jour où on rencontrait des difficultés avec \*\*\* qu'on devait contenir tout le temps, et vous avez été là, enfin vous étiez à coté, vous êtes restée avec nous dans la salle de mise au calme alors que c'était la galère quoi. Et là c'est vrai qu'on se sent vraiment soutenu, sur le terrain, à nos cotés, à se dire bah voilà on va trouver une solution, et là on sait qu'on n'est pas seuls, qu'on est une équipe, ce n'est pas seulement sur le papier. (E1 L186-190)*

Les professionnels de terrain apportent des éléments supplémentaires qui favorisent le dialogue. Nous avons repéré que les professionnels ont besoin de soutien dans leur travail d'organisation de l'activité et dans leurs difficultés rencontrées avec les jeunes. On a également repéré leur besoin d'avoir un cadre qui sait prendre des décisions permettant à chaque professionnel de terrain d'avoir une directive claire, de passer le relais lorsque cela est compliqué à dénouer. Pour cela, une proximité du cadre de 1<sup>ère</sup> ligne avec le terrain semble être un préalable, nous allons tenter de le vérifier et de mettre en lumière d'autres facteurs pouvant favoriser les EDT.

### **3.3 Les conditions repérées favorisant des EDT pertinents**

#### **3.3.1 La connaissance du terrain et de l'activité**

A la question de la priorisation des tâches, ce répondant chef de service, exprime effectuer un tour quotidien dans les unités de vie. Pour lui, il est important d'être en lien avec ses équipes, de comprendre ce qui est vécu par les professionnels et d'être réactif si des questionnements apparaissent.

*« La première chose pour moi c'est la prise de contact avec les professionnels qui sont là, parce que le service ne commence pas à au moment où j'arrive mais il a déjà commencé avant, donc savoir ce qui s'est passé, prendre l'ambiance, essayer de voir s'il y a des choses à régler tout de suite parce qu'eux ils le vivent et puis les questions sont présentes » (CDS3 L135-138)*

Si on étudie les questionnaires, nous repérons que l'ensemble des membres de cette équipe, soit 7 professionnels de terrain affirment que les réunions sont en lien avec leur quotidien au travail. Ce chef de service rajoute un peu plus tard dans l'entretien que cette manière de soutenir et de

prendre soin de ses équipes impacte le bien être des professionnels et l'accompagnement des enfants accueillis.

*« C'est pas un management qui doit être dans une tour d'Ivoire et qui doit se couper du reste, sinon il y a forcément un décalage au moins déjà par rapport à la réalité du terrain mais aussi par rapport aux personnes accompagnées. Mais les premières personnes qu'on accompagne, ce ne sont pas les jeunes, c'est d'abord les professionnels qu'on a dans nos équipes, c'est par effet cascade qu'on arrive à l'accompagnement des jeunes, mais si on a créé une souffrance ou un mal-être au niveau des professionnels, on crée exactement le même au niveau des personnes qui sont accompagnés » (CDS 3 L272-278)*

Deux autres cadres affirment la même présence sur le terrain pour être au plus près de l'activité et des problématiques des professionnels. Lorsque nous analysons le questionnaire, nous nous rendons compte que les professionnels rattachés à ces services répondent que les réunions sont en lien avec leur quotidien. Nous pouvons émettre l'hypothèse que la connaissance de « l'activité réelle » et la proximité avec les professionnels de terrain favorisent les EDT.

*« je vais beaucoup de fois sur le terrain quand les équipes sont en difficultés face à un jeune, ça m'arrive souvent d'intervenir quand il y a un jeune, avec qui, il y a un problème. (CDS 4 L139-141). Elle rajoute plus tard dans l'entretien. « C'est beaucoup de soutien par la présence du chef de service sur le terrain ». (L343)*

A contrario, cette déconnexion du terrain peut avoir un effet négatif au soutien que le cadre de 1<sup>ère</sup> ligne peut apporter à son équipe. C'est ce que tente de nous expliquer cette professionnelle de terrain.

*« La difficulté de notre cheffe de service, c'est qu'elle ne connaît pas notre fonctionnement, et franchement cette année a été difficile pour elle et je comprends, on est dans un autre bâtiment elle ne connaissait pas notre fonctionnement, des fois on lui posait une question et elle nous répondait, « en fait je ne sais pas trop quoi vous répondre ». E3 L80-83*

La proximité avec le terrain est un facteur favorisant le dialogue au sein de l'organisation, nous allons voir que cela nécessite également d'autres compétences managériales comme la régulation de la parole et la synthèse des échanges afin d'en acter une décision collective.

### 3.3.2 Faire vivre les EDT une réelle compétence managériale

Les EDT n'ont pas uniquement vocation à débattre et à exprimer des difficultés au travail, ils demandent également une construction de compromis qui permet à chacun d'en ressortir avec une ligne directrice à expérimenter sur le terrain. C'est ce que nous révèlent ces professionnels de terrain lors de l'entretien.

*« Les échanges sont assez riches, ce qui est important ce sont les personnes qui prennent un peu le lead, c'est à dire qui animent ces temps de réunions et synthétisent les différents points de vue pour aider à décider. (E4 L179-181)*

En rebondissant sur les tensions au travail entre différents professionnels d'une même équipe qui mettait à mal le travail pluridisciplinaire une cheffe de service me répond que ce travail de régulation a été mené par l'intervenant du Groupe d'Analyse de la Pratique (GAP), en précisant que ce n'est pas de notre compétence et nous n'avons pas le temps pour la régulation des tensions dans une équipe.

*« on a beau eu, que ce soit moi, toi, la directrice, on avait beau venir, c'était mettre un pansement sur un trou. Peut-être que j'ai tort, mais je trouve que déjà ce n'est pas notre cœur de métier, donc on n'a pas forcément les outils, la manière de faire, ni le temps pour s'attaquer à de la régulation ». (CDS2 L62-65)*

Ce répondant nous amène à penser que l'animation des EDT nécessite une réelle compétence managériale d'écoute, d'animation et de circulation de la parole ce que reconnaît une autre cheffe de service qui décrit avoir développé sa manière de favoriser le dialogue grâce à des formations sur ce sujet.

*« Les formations m'ont permis à mieux formaliser mes questions avant étaient plutôt des questions fermées, ce qui faisait que les gens me répondaient oui ou non mais c'est vrai que les formations m'ont permis d'ouvrir le dialogue ». (CDS4 L358-360)*

Ce qui est conforté par la réponse de la directrice en ce qui concerne les compétences d'animations de réunion. Pour elle, le bon déroulement n'est pas qu'une question de fréquence,

il s'agit également de savoir synthétiser les échanges partagés en groupe, de construire des actions communes concrètes, d'accompagner la mise en œuvre et enfin de les évaluer.

*« Oui, développer des compétences d'animation de réunion et de reporting, ce n'est pas le temps, c'est ce qu'on y met et comment on l'anime, comment on sort avec des pistes d'action, comment on les accompagne et comment on évalue ensuite ces pistes d'action, voilà ». (DIR L274-276)*

Plus concrètement, ce chef de service nous explique comment il régule la parole afin de permettre aux professionnels les plus effacés d'exprimer leurs idées afin de pouvoir prendre des décisions collégiales.

*« s'exprimer après une forte personnalité c'est pas toujours facile, c'est de donner à la personne un peu plus effacée, la possibilité de s'exprimer en premier, d'exprimer leurs idées, de l'argumenter et finalement de donner de la valeur à la parole de chacun, pour moi il est pas possible qu'on termine ou qu'on valide une décision s'il y a juste les fortes personnalités qui se sont exprimés ». (CDS3 L249-252)*

Nous avons pu voir que la fréquence et les capacités d'animation des rencontres favorisent les EDT dans le sens où elle facilite le dialogue et la coopération entre les membres d'une équipe. Nous avons repéré également que les personnes en attendent, entre autres, d'en ressortir avec des pistes claires de travail. Enfin, ces entretiens ont mis en évidence que les liens interpersonnels et la confiance favorisent la qualité du dialogue.

### **3.3.3 Le dialogue se construit dans la confiance**

#### *Une confiance envers ses pairs et envers la ligne hiérarchique*

Le terme lien de confiance a été prononcé également à 3 reprises dans le questionnaire. Ce que confirme cette cheffe de service en affirmant :

*« Il faut que les choses soient claires, il faut pas trop de malentendus, il faut qu'il y ait eu une relation de confiance aussi pour qu'on puisse se parler de manière vraie...donc*

*il faut de la disponibilité, de l'écoute et des fois, ils n'ont pas forcément besoin de réponse, ils ont besoin aussi de déposer ».* (CDS1 L312-315)

Un autre professionnel de terrain se félicite de la facilité des échanges au sein de son équipe.

*« On a vraiment une équipe où tout peut se dire en fin de compte et ça c'est important ».*  
(E1 L82-83)

Cette confiance semble également se construire dans le temps, à travers des expériences vécues qui ont permis de maintenir le dialogue et de créer une forme de climat de sécurité, et ce même dans le dialogue hiérarchique. Cette même professionnelle relate la confiance construite grâce aux essais/erreurs qui sont permis.

*« Ce droit à l'erreur aussi, vous êtes indulgent, et là on travaille aussi de façon plus sereine, si je rencontre une difficulté, je n'ai pas peur de venir vers vous et dire »* (E1 175-177)

A la question qui porte sur le sentiment de confiance pour pouvoir exprimer les difficultés rencontrées, un autre répondant affirme cette facilité d'échanges avec l'équipe et ce, à différents niveaux hiérarchiques.

*« Même avec la cheffe de service je pense, déjà entre nous ça c'est sûr, même avec l'équipe plus élargie, avec les enseignantes, les psys aussi, en tout cas moi je me sens à l'aise pour dire non ça ne va pas, et avec les chefs de service aussi, oui »* E3 L151-153

Ces deux professionnels sont rattachés au service dans lequel les EDT ne sont pas fréquents et on peut penser que les relations professionnelles de qualité permettent d'atténuer les conséquences du manque de dialogue collectif. Le risque principal demeurant comme nous l'avons mis en lumière précédemment, l'épuisement professionnel, lié à l'énergie déployée pour arriver à un accompagnement de qualité.

#### *Une régulation des difficultés, effectuée davantage entre pairs*

Le questionnaire fait apparaître des réponses plus mitigées, concernant la prise de parole au sein des EDT. Cette expression en réunions d'équipe dépendrait des sujets abordés mais également des personnes présentes. En effet sur 34 répondants, 16 professionnels de terrain se sentent en confiance pour s'exprimer en réunion de service. Ils ne sont plus que 12 à partager leurs difficultés liées au travail, dans ces espaces collectifs. Parmi ces derniers, 8 professionnels travaillent au Sessad et à l'internat, lieux dans lesquels les EDT sont fréquents et dont les chefs

de services affirment dans les questionnaires prioriser dans leur travail, la proximité et la régulation quotidienne avec leur équipe. Ce qui peut nous permettre de penser qu'il existe un lien entre l'expérience du dialogue et le sentiment de confiance permettant d'exprimer son vécu professionnel en équipe.

Enfin, nous proposons pour que cette étude soit complète à notre sens, de partager ce qui complique actuellement les missions des cadres de 1<sup>ère</sup> ligne. Pour certains d'entre eux, ces difficultés à mener leur travail à un impact sur leur présence sur le terrain et la qualité des EDT.

### **3.3.4 Désempêcher le cadre pour favoriser les EDT**

L'établissement dans lequel se situe cette étude rencontre une difficulté liée aux manques de salles de réunions alors que les équipes sont de plus en plus nombreuses (20 personnes en moyenne/ équipe). Ceci engendre, pour pouvoir réunir l'ensemble de l'équipe, de s'orienter vers la salle de restauration ou le gymnase. Ce qui ne semble pas favoriser les échanges comme le souligne ce chef de service.

*« Déjà, avoir un lieu de réunion déjà plus convivial, on est en salle de restauration entre la soufflerie, l'espace qui est trop grand honnêtement moi je trouve que la salle a vraiment un impact sur l'échange » (CDS4 L314-316)*

Il y a l'espace physique qui est relaté mais également la multiplicité des tâches et une forme de polyvalence qui sont remontés par cet autre chef de service. Il relate également lors de l'entretien sa difficulté à renseigner tous les tableaux de bords qui sont demandés par les organismes de tutelles, sans en comprendre la finalité et donc le sens.

*« Ensuite, plus j'avance, plus je me dis qu'avec les politiques publiques, bah, on a beaucoup de choses administratives...qui ne correspondent plus au terrain, donc une déception de ce côté là...je parle de tous ces rapports, ces actes...si on savait pourquoi, tous ces tableaux, ça nous motiverait peut-être un peu mieux ? parce que c'est une question de temps pour moi et de sens". (CDS1 L 88-101)*

Un peu plus tard dans l'entretien, ce même répondant évoque les logiciels mis en place ces 2 dernières années et le manque de formation pour y arriver.

*« Ben tous ces logiciels différents qu'il faut apprendre à connaître, hein, tout ça me prend du temps et moi j'ai le sentiment que nous en tant que chef de service nous faisons même*



*plus partie des formations pour pouvoir le faire. En revanche, on fait partie des gens qui devraient être moteur dans le service, donc ça veut dire qu'il faut prendre ce temps-là pour apprendre à connaître un petit peu par soi-même finalement pas mal de choses. Ce n'est pas que je suis contre totalement ça mais c'est que ça prend du temps le système d'information ».* (CDS1 L. 115-120)

Un autre chef de service nous rend attentif à la multiplicité des projets institutionnels qui « court-circuite » les EDT au profit d'autres sujets, ce qui empêche les professionnels de s'exprimer. Selon elle, les espaces de régulation ne sont pas préservés.

*« C'est certain, qu'à ce moment-là, les 20 professionnels ne peuvent pas s'exprimer c'est faux, sur une réunion de 2h, tu es sur un sujet 10 min, 1/4 d'heure ou 20 min parce que t'as de la chance. Parce que pareil, et c'est sans jugement, mais il faut faire intervenir le CAP<sup>6</sup>, parce qu'on a un stagiaire CAFERUIS, qui doit prendre 1h pour le projet culturel de septembre. Et à chaque fois, tout empiète, parce qu'il faut que sur un temps de réunion que le délégué syndical passe pour faire un point sur les dernières avancées des syndicats. Enfin et à chaque fois, tout empiète à chaque fois, il y a toujours autre chose sur ces temps de régulation finalement, ils ne sont pas préservés, ». (CDS2 L349-357)*

Enfin, ce 4<sup>ème</sup> cadre questionné qui déplore un manque de partage de pratiques au sein même de l'équipe de cadre (direction et chef de service) qui empêche une réelle cohérence, au sein de l'équipe de cadre. Il fait référence à la réunion du comité local de direction (CLD) qu'il décrit comme une juxtaposition de service, sans réel collectif.

*« il faut vraiment créer des équipes de direction avec, comme on parlait tout à l'heure, de la régulation, pas des réunions où chacun vient faire son point mais où il y a vraiment un collectif qui se crée, une équipe qui se crée, pas des services les uns à côté des autres, et ça c'est autant pour l'IME que pour d'autres établissements....pour communiquer il faut, je parlais de réseau tout à l'heure, il faut avoir le sentiment d'être dans une équipe et pas que chacun doive batailler pour sa propre paroisse ». (CDS3 L364-371)*

Du côté de la direction, un autre regard est apporté, celui de la priorisation des tâches. On y trouve cependant l'idée d'accompagner l'équipe de cadre à prioriser leurs missions dans le cadre du CLD, réunion dédiée aux cadres de l'IME/SESSAD. Pour le moment et comme nous

---

<sup>6</sup> Le CAP est un CSAPA (Centre de Soins, d'Accompagnement et de Prévention en Addictologie)

l'avons mis en lumière dans la partie précédente, ce temps est vécu par les chefs de service comme de l'information descendante.

*« J'entends souvent les chefs de service dire « on n'a pas assez le temps etc. », mais je pense effectivement qu'ils veulent tout faire et en fait choisir c'est renoncer, et il y a peut-être une question de priorisation, mais peut-être qu'on peut se la poser aussi dans le cadre du CLD, qu'est ce qui est important, qu'est-ce qui n'est pas important, parce qu'à vouloir tout traiter, on ne traite plus rien correctement ». (DIR L260-264)*

Nous avons vu que les EDT ne se décrètent pas, ils se pensent, s'organisent et s'entretiennent. Les acteurs de l'IME/SESSAD nous ont partagés avec beaucoup d'enthousiasme leur travail et leur application à bien le mener. Ils nous ont également confiés leurs difficultés à échanger tous ensemble autour d'une table en y évoquant des raisons très différentes allant de l'organisation matérielle (fréquence, locaux, ordre du jour...) aux difficultés d'animation d'équipe (cohésion du groupe, prise en compte du point de vue de chacun, « débordements » du cadre...).

Nous avons également mis en lumière une disparité entre les services qui a été possible grâce au croisement des entretiens menés avec des professionnels de terrain de l'IMP et l'IMPro et les questionnaires à destination des 5 services. Certains services ont des EDT décrits comme satisfaisants par les professionnels de terrain et semblent avoir un impact positif sur le travail interdisciplinaire et collaboratif.

Nous proposons dans cette dernière partie de mettre en discussion les résultats de l'étude et la revue littérature existante afin de comprendre comment les EDT peuvent soutenir le travail réel et de conclure cette partie par des recommandations managériales.

## Partie 4

### Les EDT, un fondement du travail bien fait

Les résultats de la recherche corroborent avec la revue de littérature proposée en première partie de ce mémoire. Nous posons comme question de départ, comment soutenir les professionnels dans leur travail réel en favorisant des espaces de discussions sur le travail de qualité ? Nous pouvons affirmer, au regard des nombreuses recherches, tels que l'étude SORG<sup>7</sup> et de nos résultats que les EDT favorisent le soutien de la régulation de l'activité concrète (Reynaud, 1988, Ughetto, 2015).

Ce qui nous a également interpellé dans le retour des équipes, c'est le degré d'attachement au cœur de métier et au travail bien fait qui est en lien direct avec toutes les stratégies adaptatives, tout le travail effectué, pour y parvenir (Clot 2015). Il y a ce « petit quelque chose » dans le travail avec des enfants en situation de vulnérabilité, cet attachement affectif qui s'apparente à une forme de sociabilité primaire qui se réfère au concept du don au sens « Maussien » et qui dans ce triptyque de *donner, recevoir et rendre* semble s'opérer (Fustier 2008). En effet, il y a cette forme de relation au travail qui dépasse le contrat salarial dans cet échange de travail contre salaire qui efface la dette. Il y a ce que nous pouvons trouver dans les différents métiers du soin et de l'éducation, cet attachement aux personnes et à l'institution qui engage le sujet au-delà de son statut ou sa fonction.

#### 4.1 L'attachement à l'accompagnement de qualité

Les résultats nous ont permis de mettre en lumière l'attachement des salariés au travail bien fait (Clot 2015). Ce *travail à cœur* pour reprendre les mots de l'auteur n'est pas sans difficulté lorsqu'il s'agit pour plusieurs acteurs d'agir en faveur d'un enfant ou adolescent présentant de la déficience intellectuelle, des troubles du spectres de l'autisme ou du psychisme. Ce travail d'accompagnement ne peut se faire que dans la pluridisciplinarité et la transversalité, ce qui est

---

<sup>7</sup> L'étude SORG « Santé, Organisation et Gestion des ressources humaines » a été menée de 2006 à 2008 pour l'Agence nationale de la recherche (programme Santé-Environnement Santé-Travail). Elle regroupe 16 organisations appartenant à 3 secteurs d'activité différents dont le service, l'industrie et la santé. Cette étude a été coordonnée par Mathieu Detchessahar.

souligné par différents répondants cadres et professionnels de terrain. Ce qui lie les professionnels et les rend interdépendants. Ces liens de travail nécessitent des règles dont celle d'échanger des vécus des enfants dans des espaces institués « *si les échanges informels se font à l'exclusion des lieux et moments spécifiques prévus pour parler des patients, il faut s'interroger sur une dérive perverse du fonctionnement institutionnel* (Vaillant 2001, p.144). Nous avons repéré dans les résultats que dans les services où les réunions sont peu fréquentes ou orientées vers des questions d'organisation et de l'information descendante, les professionnels de terrain échangent autour des situations des jeunes de manière informelle et autonome.

#### **4.1.1 La régulation informelle**

Nous avons pu observer dans les résultats que dans le service, dans lequel les EDT sont organisés 1 fois toutes les 5 semaines, les répondants expriment leurs souhaits de se réunir pour arrêter d'essayer de trouver des solutions sans cesse dans l'urgence, entre 2 portes ou dans la cour de récréation. « *L'urgence est souvent la compensation factice d'une longue inaction, et il arrive souvent qu'elle complique l'action en préparant le retour à l'inertie* » (Clot 2015 p.9).

Nous avons pu cependant lire à travers les réponses des professionnels questionnés, cette nécessité de régulation autonome pour faire face aux imprévus et à l'incomplétude de la prescription mais également ce besoin de s'appuyer sur l'organisation. Cette régulation informelle comporte un double mouvement intéressant à observer dans l'étude, celui du besoin d'autonomie des acteurs et du besoin d'organisation formelle (Reynaud, 1988). Les 2 formes d'organisation ne s'opposent pas mais se régulent et le « *conflit peut être interprété comme un déficit de régulation* (Terssac, 2012, p.7). Nous pouvons y ajouter également, au regard des nombreuses études existantes et des résultats de notre recherche, que le déficit de régulation peut engendrer un épuisement professionnel.

#### **4.1.2 L'autonomie, oui mais accompagnée**

Les professionnels de terrain et les chefs de service nous ont partagés, contrairement à certaines théories de *l'entreprise libérée*, dans lesquelles sont prônées l'autonomie et la régulation autonome, leurs souhaits de définir leur travail en coopération avec les autres, et ce en lien avec la ligne hiérarchique. L'autonomie dans le travail reste cependant importante pour les

répondants car elle développe la créativité et le pouvoir d’agir des professionnels (Clot & Simonet, 2015). Cette régulation autonome peut se faire, dans de bonnes conditions, lorsque les professionnels de terrain entretiennent de bonnes relations au travail, et lorsqu’ils se sentent compétents pour y parvenir. C’est ce que nous avons perçu chez l’ensemble des répondants et nous amène à nous référer à la théorie de l’autodétermination (Deci et Rayan 1985) qui repose sur 3 besoins fondamentaux :

- ✚ Le besoin d’autonomie renvoie au besoin d’être acteur de ses choix et de son action. Pour autant, nous avons relevé, comme nous l’avons souligné précédemment, que ce besoin d’autonomie n’empêche pas le besoin de se sentir soutenu dans sa mission. Concernant l’autonomie, un des répondant nous en donne les deux revers de la même médaille, elle affirme que l’autonomie permet « *d’élargir mes horizons et d’exercer dans de bonne conditions (E4 L41), elle développe un peu plus tard dans l’entretien « comme dit l’autonomie, on l’avait affectivement, on l’avait mais je pense un peu trop et on ne peut pas entièrement se reposer sur l’équipe quoi ! chacun sa tâche ».* (L191).
  
- ✚ Le besoin de proximité sociale qui fait référence au besoin de l’individu de préserver des relations de qualité avec d’autres personnes de son environnement et d’être important pour autrui. Dans les entretiens, nous avons perçu cette importance relationnelle entre les membres de l’équipe, tant dans ce qui existe que dans ce qui serait à améliorer. Par ailleurs, 2 répondants cadre de 1<sup>ère</sup> ligne ont exprimé leur souhait de développer cette proximité par des rencontres, en dehors de l’établissement, afin de renforcer les liens de l’équipe de cadre. L’idée serait des moments conviviaux autour d’une marche ou de sorties. (CDS 3 et CDS 4)
  
- ✚ Le besoin de compétence qui correspond au sentiment d’efficacité que l’individu ressent pour faire face et contrôler la tâche à effectuer. Ainsi, plus l’individu se perçoit efficace, plus il augmente son pouvoir d’agir. L’ensemble des répondants aux entretiens ont exprimé que le dialogue formalisé permet de mener leurs missions plus sereinement et plus efficacement.

Ces besoins sont importants à prendre en compte car ils font partie du *substrat culturel de la discussion* (Detchessahar 2019). Nous avons repéré également, comme nous le

soulignons précédemment, un fort besoin chez les professionnels d'être soutenus dans cette activité régulatrice.

#### **4.1.3 De la régulation autonome à la régulation conjointe**

Nous pouvons nous référer aux travaux de Detchessahar (2013, 2019) et ce qu'il nomme la subsidiarité qui est selon lui, un substrat culturel fondamental. Il s'agit de pouvoir interpeler la ligne hiérarchique « supérieure » en cas de difficultés rencontrées pour lesquelles, on n'a pas trouvé de solution. La délégation est vue dans cette situation comme étant inversée, c'est-à-dire que c'est celui qui mène l'action qui délègue à son supérieur hiérarchique, le travail qui n'a pas pu se faire à son niveau. C'est ce que soulève le professionnel qui affirme dans l'entretien « *un truc qui me décharge, et que je puisse me dire « le chef s'en occupe » ...oui le truc hiérarchique c'est quand même super important quand on est en difficulté* ». (E3 L187-188)

Faire part des obstacles rencontrés dans son travail, doit pouvoir s'appliquer à tous les niveaux de l'organisation. En effet, les difficultés décrites par l'un des cadres lors de l'entretien (CDS2) qui se sent empêché, dans le déroulement de la réunion de service par de nombreux projets institutionnels, doivent pouvoir être exprimées et entendues.

Pour cela, il est important que chaque ligne hiérarchique reconnaisse et accepte qu'il existe dans une organisation vivante, un écart entre le travail prescrit et le travail réel (Dejours, Molinier 1994). Cette mise en lumière de cet écart ne doit pas être vécue comme une remise en question du « pouvoir » mais bien comme une confiance en l'organisation et en l'autorité. Elle peut avoir des effets bénéfiques sur le bien être des salariés, la performance de l'organisation et *en cascade sur le public accompagné* comme nous l'a justement affirmé un chef de service (CDS 3). Cette subsidiarité permet de créer un cadre de travail sécurisant.

#### **4.1.4 Des disparités dans les modes de régulations**

Nous repérons dans cette recherche, des modalités de régulations différentes selon les services.

- Le service du SESSAD a réussi à développer un mode de régulation conjointe favorisant la construction du collectif et une pratique harmonisée que les professionnels ont décrit comme satisfaisant dans les questionnaires. Ce collectif

est décrit comme un réel soutien dans l'accompagnement que l'éducateur ou le « soignant » doit effectuer de manière isolée (travail ambulatoire).

Ces espaces de discussions permettent de poser les difficultés rencontrées dans le travail, de repenser collectivement l'accompagnement lorsque celui-ci est nécessaire et d'en ressortir avec des pistes d'actions concrètes. La fréquence des EDT institués permet en outre de faire des feedbacks favorisant un apprentissage collectif (Detchessahar 2019). Les professionnels du SESSAD ont mis en avant les échanges riches et les retours sur expériences facilités par ces temps de dialogues réguliers et le respect de la parole de chacun.

Ces EDT sont renforcés par la présence et le soutien du cadre hiérarchique sur le terrain. Cependant nous avons pu constater que le chef de service, très présent sur le terrain pour son équipe, exprime une forme de fatigue liée aux exigences externes (tableaux de bords ARS...) et à la mise en place de nouveaux logiciels. Ces derniers ne semblent pas avoir d'impact sur l'accompagnement de son équipe mais celui-ci se réalise au prix d'un surinvestissement de ce cadre de 1ère ligne.

- Les entretiens menés principalement avec les membres de l'équipe de l'IMP, mettent en lumière qu'il existe une relation et un lien de confiance avec leur hiérarchie et avec leurs collègues directs. Cette relation construite semble atténuer le manque de lieu de régulation formalisé. Pour rappel, il s'agit du service qui dispose d'une réunion toutes les 5 semaines et pour qui le travail de collecte d'information et de coordination se déroule dans les couloirs.

Les temps d'échanges et de débats collectifs sont cependant déplorés par les 4 membres de cette équipe ayant été vus en entretien. C'est également dans ce service que les professionnels de terrain remontent un manque de directive et de positionnement, de leur cadre hiérarchique, face aux difficultés et imprévus rencontrés. Le principe de subsidiarité décrit précédemment qui est l'une des 3 conditions principales au dialogue dans une organisation (Detchessahar 2019) n'est pas à l'œuvre dans ce service.

Ce qui est intéressant à observer dans ce service, c'est que ce fonctionnement ne les pas démotiver dans leur implication auprès des enfants. Les professionnels se démènent et trouvent des solutions entre collègues. Les liens entre collègues sont décrits comme des liens de confiance et de qualité « *bonne entente entre*

*nous* ». Nous avons même pu repérer que les professionnels de terrain aident dans l'organisation et les prises de décisions, leur cheffe de service. On note également à son égard une forme de bienveillance pour expliquer le « surmenage » qu'ils perçoivent chez leur cadre « *cette année a été difficile pour elle et je comprends* » (E3 L81).

Les professionnels relèvent également la présence de la cheffe de service au quotidien. Cette dernière relate dans l'entretien (avec une certaine lassitude), ces allers-retours de manière individuelle avec chaque membre de l'équipe afin de tenter d'insuffler une harmonisation des pratiques. Dans cette perspective nous rejoignons Detchessahar (2019, p. 148) lorsqu'il écrit « *le dialogue en face à face est efficace pour répondre à un besoin urgent, par exemple lors des incidents causés par les jeunes, mais il ne permet pas un dialogue approfondi, ni la mise en commun des ressources* ».

Les EDT sont pertinents car ils permettent un travail de régulation ou de réorganisation qui convoque le dialogue autour de l'évènement par les équipes en situation. Ce dialogue intense entre les membres est composé de 2 vertus (Ibid p. 39) :

- *Comprendre collectivement l'évènement (type d'incident, pourquoi est-ce arrivé ?)*
- *Construire des solutions et ainsi redonner une direction à l'action collective (comment fait-on ?)*

Les répondants ont souligné leur besoin d'être soutenus dans leurs activités au quotidien. Le cadre de 1<sup>ère</sup> ligne joue un rôle essentiel dans cette activité régulatrice, il accompagne son équipe et la rassure. Cette connaissance du terrain et des problèmes rencontrés par les équipes facilite le fonctionnement des EDT et la coopération. Pour ce faire, il est nécessaire de *désempêcher les cadres* de première ligne en les réinstallant au cœur de leur fonction de facilitateur du travail quotidien (Detchessahar 2019, Clot 2015).



#### 4.1.5 Professionnels et cadres, une ambition commune d'améliorer les EDT

Les EDT sont des espaces d'élaboration de *compromis ou de règles* entre professionnels interdépendants. Ils permettent de faire face à l'incomplétude de la prescription (Dejours, Molinier 1994) et de se sentir soutenu dans l'activité réelle. C'est ce que l'ensemble des répondants ont pu exprimer lorsqu'ils relatent ce qui les soutiendrait dans leur pratique au quotidien.

Dans les 4 équipes des services de l'IME, nous avons mis en exergue, à travers les observations de terrain (lors des bilans avec les équipes) et les résultats de cette enquête, un besoin de poser collectivement les difficultés rencontrées, d'en débattre et de décider ensemble des pistes d'actions. Ce besoin est exprimé chez les professionnels de terrain mais également chez les chefs de service.

L'étude montre qu'il n'existe pas d'ingénierie des EDT à l'IME/SESSAD, mais que nous pouvons nous appuyer sur ce qui fonctionne pour améliorer *les arènes de la discussion conjointe* (Paradeise, 2003 in Detchessahar, Gentil, Grevin, Stimec, 2015). Celles-ci doivent être connectées les unes aux autres pour en constituer une réelle plus-value pour l'organisation. Elles doivent nécessairement et comme le souligne à juste titre, 2 des chefs de service dans les entretiens, exister au sein de l'équipe de cadres. Cette dernière a exprimé le besoin de se réunir, de débattre et de pouvoir apprendre les uns des autres.

Au niveau de l'accompagnement des cadres de 1<sup>ère</sup> ligne, 3 d'entre eux ont pu exprimer se sentir soutenus individuellement en cas de besoin dans leur quotidien ou lors des réunions formalisées avec la direction toutes les 2 semaines. Cependant, le manque de débat et de décisions collectives ne permet pas de soutenir le collectif et d'en constituer des apprentissages communs sur lesquels chacun peut s'appuyer. La réunion de l'équipe de cadre, nommée CLD est vécue comme un espace d'information descendante, ce qui ne permet pas la communication de type dialogique (Detchessahar 2013,2019). La discussion sur le travail convoque *le pouvoir penser, le pouvoir débattre et le pouvoir d'agir* (Daniellou 1999, in Detchessahar 2019 p.56). Nous pouvons ajouter, en référence aux travaux de ce dernier, la possibilité de faire évoluer l'organisation et d'en décider collégialement. Les EDT peuvent se résumer selon le schéma ci-dessous :

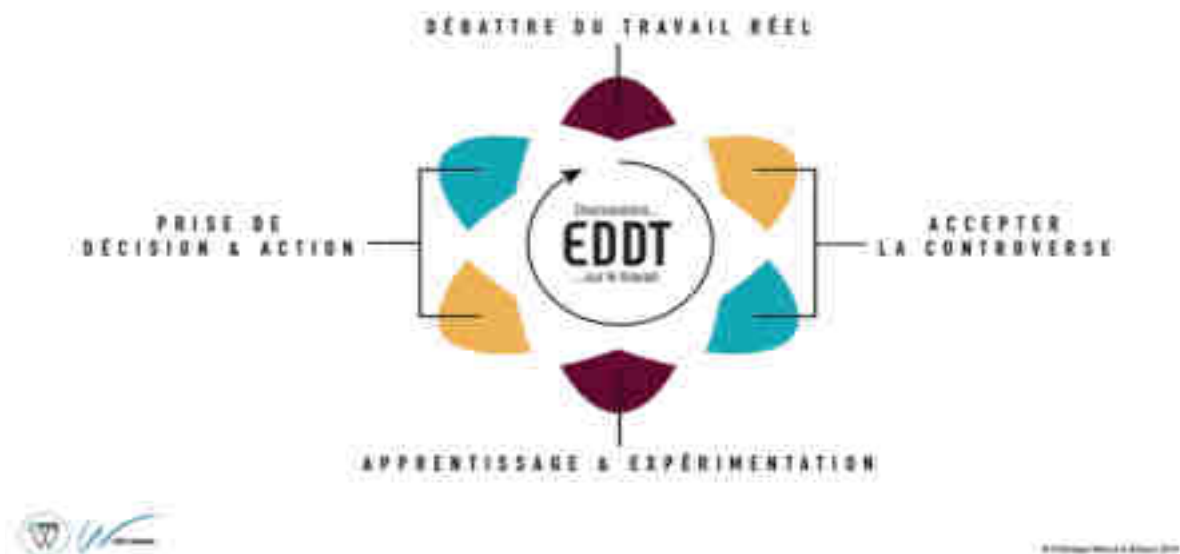


Schéma I : Les différentes fonctions des EDT

(source : <https://www.sbw-conseil.com/espace-discussion-decision-lyon>)

## 4.2 Une connexion à tous les niveaux de l'organisation

Pour pouvoir faire évoluer les règles et même l'organisation, les différents EDT doivent pouvoir être reliés les uns aux autres. C'est cette transparence, cette forme de perméabilité entre les espaces qui va permettre une mise en lumière du travail réel et de pouvoir simplement l'appréhender sans l'occulter (Lhuillier 2010).

### 4.2.1 Les EDT : des espaces démocratiques

Les différents services de l'IME/SESSAD sont interdépendants et nécessitent des espaces de débats et de réajustements collectifs. Comme nous l'avons abordé précédemment, ces temps de débats collectifs sont des espaces dans lesquels se prennent des décisions et sont donc des *espaces politiques* (Detchessahar 2019).

Nous rejoignons également les propos de Roland Janvier (2009, p.116) lorsqu'il affirme que « *délibérer de ces modalités est donc un acte instituant, c'est-à-dire qui fonde l'institution démocratique...il ne suffit pas en effet de débattre du but et des méthodes, il faut aussi discuter à posteriori, des effets des choix opérés* ». C'est pour cette raison que tous les espaces de discussion doivent être démocratiques et reliés entre les différentes lignes hiérarchiques. Dans

le cas contraire, les EDT peuvent ne plus être investis, à l'instar de ce questionnaire dans lequel un professionnel affirme être insatisfait par « *la redondance des mêmes sujets* » (Impro 7). Les sujets mis à l'ordre du jour d'une réunion doivent être en lien avec le vécu des professionnels sur le terrain. A l'issue des échanges, des compromis ou nouvelles règles doivent être décidés collectivement, ce que Mathieu Detchessahar nomme *la collégialité* (2019).

Ces compromis et décisions collectives doivent pouvoir être visibles et reconnus par les différentes lignes hiérarchiques qui peuvent s'en saisir pour faire évoluer l'organisation. C'est ainsi que l'EDT peut « incarner » sa fonction politique dans lequel les professionnels vont développer leur pouvoir d'agir. Contrairement, aux réunions de GAP ou de co-développement qui sont bénéfiques pour leurs *fonctions sociales et ou psychologique*, les EDT sont par la présence du cadre hiérarchique articulés avec *l'ordre politique et managériale* (Ibid., p.45). Ces espaces peuvent compléter mais ne doivent pas se substituer aux EDT.

Enfin, nous avons mis en lumière que les EDT (lorsqu'ils sont *régulés et médiés*) permettent de créer un dialogue de confiance et de la coopération.

#### **4.2.2 Le dialogue se construit dans le respect des engagements**

Le bon fonctionnement des EDT demande une relation basée sur la confiance et le respect de la parole de chacun. Cette confiance se construit dans le temps, si *la communication dialogique* permet à une personne de dire sa difficulté sans se sentir jugée ou évaluée. Le climat de confiance s'instaure également si le besoin exprimé par les personnes est entendu et traité ou s'il ne peut pas être traité au niveau local, être remonté à la ligne hiérarchique supérieur (Detchessahar 2019).

Dans le service de l'internat de l'IME, dans lequel les répondants affirment être satisfaits de la qualité des échanges dans les réunions, du fait de la régularité et de l'animation de celles-ci, les échanges « *sans suite* » peuvent être un frein à la pérennité des EDT. Un membre de cette équipe affirme participer à la réflexion et aux débats lors des réunions qui sont toujours en lien avec leur réalité de terrain mais déplore que cela n'aboutisse pas toujours à des décisions ou à des compromis collectifs « *les temps de réflexion peuvent rester sans suite* » (internat R.20).

Lorsque les professionnels de terrain révèlent que le débat est intéressant mais que les actions ne sont pas décidées ou pas suivies, ils soulignent l'importance de définir des EDT dans leurs fonctions multiples c'est à dire, énoncer, débattre, décider, apprendre ensemble et réajuster,

dans un mouvement circulaire permanent (schéma 2 : page 45). Ils semblent énoncer également qu'ils ont pris le risque de « donner leur parole », de faire part de leurs difficultés en s'exposant aux débats contradictoires sans prise en compte réelle. La conséquence peut-être une rupture du dialogue liée au cycle du don qui n'est pas respecté. En effet, en exposant sa difficulté, le professionnel attend en retour « *une ressource* » pour lui permettre de continuer à effectuer un travail bien fait (Clot 2008). En échange, il continuera à s'investir dans la coopération et donc son travail (Fustier 2008). Lorsque, le répondant nous partage des échanges qui peuvent rester *sans suite*, il peut également nous rendre attentif à l'engagement pris et non respecté, ce qui peut desservir *le substrat culturel de la discussion* (Detchessahar 2019)

Les professionnels nous ont fait prendre conscience de l'importance de la relation de confiance dans le travail. Celle-ci se construit dans la régularité des échanges et le respect de la parole de chacun. Nous avons pu confirmer dans cette étude les travaux de Mathieu Detchessahar lorsqu'il évoque *les substrats* des EDT. Il s'agit d'une part, du substrat matériel qui fait référence à l'organisation « physique » des EDT (fréquence des réunions, lieu, ODJ, relevé de décisions...). Et d'autre part, du substrat culturel ou conventionnel repéré comme étant la qualité du dialogue dans l'organisation, le soutien au travail réel et la coopération. « *Un substrat conventionnel sécurisant est obtenu grâce aux réussites des dialogues antérieurs.* (Moneyron, 2019). L'expérience réussie du dialogue favorise un climat sécurisant dans l'organisation. Tel un cercle vertueux, plus la qualité du dialogue va être soutenue, plus l'organisation va devenir apprenante et démocratique.

### 4.3 Recommandations managériales

#### Soutenir l'activité réelle

Les espaces de discussion sur le travail nécessitent un préalable fondamental, celui pour le manager d'être connecté au terrain tant par **sa présence que par la connaissance de l'activité concrète**. Cela requiert une reconnaissance de l'écart entre ce qui est demandé et ce qui est fait par les professionnels de terrain. Pour ce faire, il s'agit pour les directions de rendre possible cette activité régulatrice, en repositionnant le cadre de 1<sup>ère</sup> ligne au cœur de sa mission, celle de soutenir les équipes, sur le lieu de leurs activités.

#### Instaurer un climat de confiance

La reconnaissance sans jugement de cet écart peut se faire grâce à **une écoute et une attention de ceux qui mènent cette activité régulatrice**. Cela est aussi vrai pour le cadre de 1<sup>ère</sup> ligne auprès des professionnels de terrain que pour la ligne hiérarchique supérieure auprès de l'équipe des cadres de 1<sup>ère</sup> ligne.

Le droit à l'erreur peut être l'occasion d'apprentissages, lorsqu'il est accueilli et accompagné par le collectif, ce qui favorise **un climat de confiance et d'entraide**. « Exprimer » des difficultés au travail ne peut se faire que dans un climat de sécurité.

#### Penser et organiser les EDT pour une habitude des débats

Les EDT doivent être pensés et organisés en fonction des besoins de service. La fréquence et la régularité des temps d'échange sont importantes car elles offrent une forme de réactivité face aux difficultés rencontrées par le terrain.

Les EDT favorisent les échanges collectifs et **développent une vision plus systémique d'une organisation**. Les débats doivent pouvoir aboutir à des compromis qui permettent à chacun d'en ressortir avec une ligne de conduite claire.

Ces lieux démocratiques, dans lesquels s'instaurent une *communication dialogique* est une véritable « mine » **d'apprentissages collectifs** qui grâce à la présence d'un cadre hiérarchique est connectée avec les autres lignes hiérarchiques. En ce sens, ces lieux sont des espaces

politiques si *une marge de manœuvre est laissée aux professionnels de terrain et aux cadres de 1<sup>ère</sup> ligne*. Seules les difficultés qui ne trouvent pas de solutions sont remontées à la ligne hiérarchique supérieure. Celle-ci peut alors intervenir en soutien pour faciliter l'activité et peut-être même pour modifier l'organisation, grâce aux retours du terrain.

Enfin et pour faciliter le dialogue dans l'organisation, nous devons être convaincus qu'en qualité de manager, nous ne détenons pas toutes les réponses et que beaucoup d'entre elles sont à aller chercher et inventer dans le collectif. Peut-être que cette dernière recommandation est la plus difficile à mettre en œuvre ?

## **Conclusion**

Les EDT sont un réel enjeu pour les directions des établissements de santé. Ils demandent une réflexion globale sur la qualité du dialogue dans l'organisation. Les professionnels de terrain et les cadres qui ont répondu à cette étude ont confirmé les nombreuses recherches soulignant l'importance du dialogue dans les organisations de travail. Ces différentes études s'accordent sur le constat que les professionnels bénéficiant de ressources d'un EDT et du soutien du collectif résistent mieux aux difficultés rencontrées au travail.

Les EDT nécessitent une réelle ingénierie prenant en compte le substrat culturel (soutien du travail réel, travail coopératif, confiance...) et un substrat matériel. Ce dernier est aussi important car il nécessite une réflexion autour de la fréquence, la construction d'un ordre du jour, de la manière dont se prennent et s'inscrivent les décisions (ODJ, relevé de décisions...). Les EDT requièrent également des compétences managériales. Celles-ci peuvent être consolidées par l'accompagnement de la hiérarchie dans une forme d'exemplarité « dans l'art de manier » le dialogue mais également par de la formation.

Ils ont vocation à soutenir l'activité concrète en favorisant le dialogue, le débat et la construction de compromis collectifs. Ces derniers décidés collégalement nécessitent d'être mis en œuvre et d'être évalués par le collectif. Il apparaît essentiel que les engagements pris soient tenus afin que les EDT conservent leurs sens.

Cette étude a également mis en lumière un élément que nous n'avions pas envisagé dans notre questionnement de départ. Il s'agit de l'importance de la qualité de la relation entre les membres d'un collectif de travail. Les engagements pris et donnés semblent s'opérer dans une dynamique de don, que le manager doit avoir en conscience et entretenir, notamment en accompagnant la mise en œuvre de ces engagements. Nous avons repéré deux vertus au respect des engagements, la première est qu'elle favorise la coopération dans une forme de don et de contre don qui « s'autoalimente ». Elle permet ainsi la construction d'une relation de confiance. La deuxième est qu'elle permet un cadre de travail sécurisant et une cohérence dans la mise en œuvre de l'action collective.

La qualité des EDT et la confiance ne se décrètent pas dans une organisation, ils sont le résultat d'expérimentation réussie dans la durée. Ces expériences réussies du dialogue permettent de mettre les EDT au service du travail réel et du travail bien fait. Travail qui « tient à cœur » comme nous l'avons vu dans cette étude, à l'ensemble des professionnels de cet établissement.



## **Bibliographie**

- ABORD DE CHATILLON E, DESMARAIS C. (2017), *Espaces de discussion, management et épuisement professionnel*, Association de gestion des ressources humaines, n° 23, pp. 13-36.
- CLOT Y, (2008), *Travail et pouvoir d'agir*, Paris, Presses universitaire de France.
- CLOT Y. (2015), *Le travail à cœur, pour en finir avec les risques psychosociaux*, Paris, Editions la Découverte, p.66.
- CLOT Y., Clinique du travail, clinique du réel, *Journal des psychologues*, 185, 48-51.
- Clot Y., Simonet P. (2015), *Pouvoirs d'agir et marges de manœuvre*, Presses Universitaires de France « Le travail humain », 2015/1 Vol. 78, pages 31 à 52.
- CRU D. (1988), « les règles de métier », in Dejours C. (dir), *Plaisir et souffrance dans le travail*, 2 tomes, Editions de l'AOCIP, p.29-50.
- DAVEZIES P., *Eléments de psychodynamique du travail*, Education Permanente, 1993, n°116, pp.33-46.
- DECI, E.L., RYAN, R.M. (2000). *The “what” and “why” of goal pursuits: human needs and the self-determination of behavior*, *Psychological Inquiry*, pp. 227-268
- DEJOURS C., MOLINIER, *Le travail comme énigme*, in : sociologie du travail, pp. 35-44.
- DETCHESSAHAR M. (2007), *Une approche narrative des outils de gestion*, *Revue française de gestion*, n° 174, pp.77-92.
- DETCHESSAHAR M. (dir.) (2009), *Etude SORG : Santé, Organisation et Gestion des Ressources humaines*, Agence Nationale de la Recherche (Programme SEST Santé-Environnement Santé- Travail 2006-2008).
- DETCHESSAHAR M. (2011), *Santé au travail, Quand le management n'est pas le problème, mais la solution*, *Revue française de gestion*, n° 214, 89-105.
- DETCHESSAHAR M. (2013), *Faire face aux risques psycho-sociaux : quelques éléments d'un management par la discussion*, *Négociations*, p. 57-80.
- DETCHESSAHAR M., GENTIL S., GREVIN, A., STIMEC, A., 2015, *Quels modes d'intervention pour soutenir la discussion sur le travail dans les organisations ?*, *GRH*, n° 16, pp. 63 à 89.
- DETCHESSAHAR M. (2019), *L'entreprise délibérée, refonder le management par le dialogue*, Edition Grace.
- DETCHESSAHAR M., DEVIGNE M., STIMEC A. (2010), *Les modes de régulation du travail et leurs effets sur la santé des salariés : deux établissements d'accueil des personnes âgées en quête de management*, *Finance contrôle stratégie*, volume 13, n°4, pp. 39-74.
- FUSTIER P., (2000), *Le lien d'accompagnement : Entre don et contrat salarial*, Paris, Edition Dunod.

JANVIER R., (2009), *Conduire l'amélioration de la qualité en action sociale*, Paris, Edition Dunod, p.116.

LHUILIER D. (2010), *L'invisibilité du travail réel et l'opacité des liens santé-travail*, « Sciences sociales et santé » 2010/2 Vol. 28, pages 31 à 63.

MISPELBLOM BEYER F. (2015), *Encadrer, un métier impossible ?*, Paris, Edition Armand Colin

REYNAUD J-D, 1988, Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome, *revue française de sociologie* 29-1, pp. 5-18.

TERSSAC G., (2012), *La théorie de la régulation sociale : repères introductifs*, revue Interventions économiques, 2012, p.7.

TERSSAC G., PARADEISE C., REYNAUD J-D (2003), (dir) TERSSAC, *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud. Débats et prolongements*, éditions la découverte, Collection recherche, Paris, pp. 41-49/ 103-113/ 121-134.

UGHETTO P. (2015), *Des transformations de la matérialité du travail aux expérimentations d'espaces de discussion ou de dialogue*, ANACT : La revue des conditions de travail, n° 2, pp.106-113.

VAILLANT M. (2001), *Travailler à plusieurs : Transversalité, pluridisciplinarité et partenariat*, Erès, Enfance & psy n°14, p.144

### **Sites consultés**

[qvt\\_fiche\\_outil\\_edd.pdf \(has-sante.fr\)](#)

[https://www.persee.fr/doc/rfsoc\\_0035-2969\\_1988\\_num\\_29\\_1\\_2475](https://www.persee.fr/doc/rfsoc_0035-2969_1988_num_29_1_2475)

<https://www.santetravail-fp.fr/temoignage/c-dejours-universitaire-lecart-entre-le-reel-et-le-prescrit-au-coeur-de-lexperience-du>

# Annexes

- **Annexe 1** : Guide d’entretien détaillé à destination des professionnels de terrain . p.55
- **Annexe 2** : Guide d’entretien détaillé à destination des cadres ..... p.57
- **Annexe 3** : Questionnaire EDT- Google Forms ..... p.59
- **Annexe 4** : Analyse des données des entretiens semi-directifs..... p.63
- **Annexe 5** : Résultat questionnaire ..... p.71

## Annexe 1 : Guide d'entretien détaillé à destination des professionnels de terrain

THEMES	Sous-thèmes	Exemples de questions
<b>Présentation</b>	Parcours de formation	1. Pourriez-vous me décrire votre parcours de formation ?
	Parcours professionnel	2. Pourriez vous me parler de votre parcours professionnel ?
	Fonction/ statut dans la structure	3. Quelle est votre fonction actuelle ?
<b>Choix de Métier</b>	Motivation dans le choix de ce métier	1. Qu'est ce qui vous a amené à choisir cette fonction ?
	Définition de ses missions	2. Pourriez-vous me décrire vos missions ?
<b>Réalité du terrain</b>	Correspondance avec le métier choisi	<b>Vos attentes/besoins par rapport au métier choisi :</b> Est-ce que ce que vous vivez professionnellement correspond au métier choisi/imaginé ?
	Ecart avec le métier choisi	Quelles sont vos plus grandes satisfactions ? Quels sont vos principaux points d'insatisfactions ?
<b>Gestion du temps et organisation du travail</b>	Répartition des tâches	Comment se répartissent vos tâches au quotidien ?
	Priorisation des tâches	Quelles sont vos missions prioritaires ?
		Comment les priorisez-vous ?
<b>Les ressources possibles/régulation du travail</b>	Espaces pour dire et analyser sa pratique	<b>Quelles sont les lieux où vous pouvez trouver de la ressource, de l'accompagnement dans votre pratique au quotidien ?</b> Est-ce que ces lieux sont une aide dans votre pratique ? Qu'est-ce qui vous manque ? Qu'est ce qui pourrait être amélioré ?
	Espaces pour être accompagné dans sa fonction	

## Annexe 1 : Guide d'entretien détaillé à destination des professionnels de terrain (suite)

THEMES	Sous-thèmes	Exemples de questions
<p><b>Espaces d'échanges et de soutien aux équipes</b></p>	<p>Espaces d'échanges et de régulation du travail des professionnels ?</p> <p>Harmonisation des pratiques et décision d'équipe</p>	<p>Avez-vous des espaces de discussion, de régulation du travail dans votre service ? (espace d'échange sur les situations et les difficultés rencontrées au travail par les professionnels).</p> <p>Est-ce que ces temps, ces lieux d'échanges vous paraissent suffisant ?</p> <p>Comment se construisent l'harmonisation des pratiques et les prises de décisions d'équipe ?</p> <p>Selon vous, qu'est ce qui pourrait être amélioré ?</p>
<p><b>Soutien au travail réel des professionnels</b></p>	<p>Amélioration du soutien des équipes dans leur quotidien</p>	<p>Qu'est ce qui vous semble pertinent dans ces espaces de discussion, d'échanges sur le travail ?</p> <p>Qu'est ce qui vous semble important pour être soutenu dans votre quotidien professionnel ?</p>

## Annexe 2 : Guide d'entretien détaillé à destination des cadres

THEMES	Sous-thèmes	Exemples de questions
<b>Présentation</b>	Parcours de formation	1. Pourriez-vous me décrire votre parcours de formation ?
	Parcours professionnel	2. Pourriez vous me parler de votre parcours professionnel ?
	Fonction/ statut dans la structure	3. Quelle est votre fonction actuelle ?
<b>Choix de Métier</b>	Motivation dans le choix de ce métier	1. Qu'est ce qui vous a amené à choisir cette fonction ?
	Définition de ses missions	2. Pourriez-vous me décrire vos missions ?
<b>Réalité du terrain</b>	Correspondance avec le métier choisi	<b>Vos attentes/besoins par rapport au métier choisi :</b> Est-ce que ce que vous vivez professionnellement correspond au métier choisi/imaginé ?
	Ecart avec le métier choisi	Quelles sont vos plus grandes satisfactions ?
		Quels sont vos principaux points d'insatisfactions ?
<b>Gestion du temps et organisation du travail</b>	Répartition des tâches Priorisation des tâches	Comment se répartissent vos tâches au quotidien ?
		Quelles sont vos missions prioritaires ?
		Comment les priorisez-vous ?
<b>Les ressources possibles/régulation du travail</b>	Espaces pour dire et analyser sa pratique Espaces pour être accompagné dans sa fonction	<b>Quels sont les lieux où vous pouvez trouver de la ressource, de l'accompagnement dans votre pratique au quotidien ?</b> Est-ce que ces lieux sont une aide dans votre pratique ? Qu'est-ce qui vous manque ? Qu'est ce qui pourrait être amélioré ?

## Annexe 2 : Guide d'entretien détaillé à destination des cadres (suite)

THEMES	Sous-thèmes	Exemples de questions
<p><b>Espaces d'échanges et de soutien aux équipes</b></p>	<p>Espaces d'échanges et de régulation du travail des professionnels ? Harmonisation des pratiques et décision d'équipe</p>	<p><b>Comment accompagnez-vous les équipes dans l'organisation et la régulation de leur travail :</b> Avez-vous des espaces de discussion, de régulation du travail dans votre service ? (espace d'échange sur les situations et les difficultés rencontrées au travail par les professionnels).</p> <p>Est-ce que ces temps d'échanges vous paraissent suffisant ?</p> <p>Comment se construisent l'harmonisation des pratiques et les prises de décisions d'équipe ?</p> <p>Selon vous, qu'est ce qui pourrait être amélioré ?</p>
<p><b>Soutien au travail réel des professionnels</b></p>	<p>Amélioration du soutien des équipes dans leur quotidien</p>	<p>Qu'est ce qui vous semble pertinent pour soutenir les espaces de discussion sur le travail ?</p> <p>Qu'est ce qui vous semble important pour soutenir le travail réel des professionnels ?</p>

# Questionnaire concernant les espaces d'échanges et de discussions sur le travail

Dans le cadre de mon Master 2 en management des organisations de santé et médico-social, je mène une recherche sur les espaces de discussions sur le travail (réunions, temps d'échanges sur le travail, lieux ressources...). Je vous remercie vivement de prendre 10 min pour répondre à ce questionnaire anonyme.

1. Dans quel service travaillez-vous?

---

2. Comment évaluez-vous les temps de réunions et de réflexions au sein de votre service?

*Plusieurs réponses possibles.*

- Très satisfaisants  
 Satisfaisants  
 Pas satisfaisants

3. Pourriez-vous préciser? Qu'est ce qui est satisfaisant et qu'est ce qui l'est moins?

---

---

---

---

---



### Annexe 3 : Questionnaire EDT- Google Forms (suite)

4. Si vous rencontrez une difficulté dans votre travail, pourriez-vous citer des espaces identifiés (ou personne) pour en parler?

---

---

---

---

---

5. Les espaces de discussions sur le travail nécessitent un sentiment de confiance. Vous sentez-vous en confiance dans votre équipe pour vous exprimer?

*Une seule réponse possible.*

- Oui
- Oui, mais en fonction des sujets abordés
- Oui, mais en fonction des personnes présentes
- Non, pas souvent
- Non, pas du tout

6. Avez vous le sentiment de pouvoir exprimer les difficultés rencontrées dans votre travail?

*Une seule réponse possible.*

- Oui, au sein des réunions
- Oui, de manière informelle avec mes collègues
- Oui, avec mon responsable hiérarchique
- Non, il n'y a pas d'espaces pour en parler

### Annexe 3 : Questionnaire EDT- Google Forms (suite)

7. Selon vous, les réunions au sein de votre service laissent-elles de la place à l'échange, au débat, à la construction des pratiques professionnelles?

*Une seule réponse possible.*

- Très souvent
- Souvent
- Rarement
- Jamais

8. Lors de ces temps de réunions, avez-vous le sentiment de participer aux décisions?

*Une seule réponse possible.*

- Oui
- Non
- Autre : \_\_\_\_\_

9. Selon vous, ces temps de réunions sont-ils en lien avec votre quotidien sur le terrain (le travail réel) ?

*Une seule réponse possible.*

- Oui
- Souvent
- Rarement
- Non
- Autre : \_\_\_\_\_

### Annexe 3 : Questionnaire EDT- Google Forms (suite)

10. Auriez-vous des idées pour améliorer ces espaces d'échange?

---

---

---

---

---

Je vous remercie d'avoir répondu à ce questionnaire!

---

Ce contenu n'est ni rédigé, ni cautionné par Google.

Google Forms

## Annexe 4 : Analyse des données des entretiens semi-directifs

### Travail bien fait et satisfactions

Entretien	verbatimims	Sous Thèmes	Thèmes	Concept
E1	Voir les jeunes évoluer...c'est vraiment quelque chose d'extraordinaire, quand on voit le parcours qui est fait...on a un retour positif quoi" L.40	Evolution du jeune		Le travail à cœur/le travail bien fait
E3	j'aime tellement mon travail, mais c'est vraiment une passion en fait, c'est vrai que notre boulot, si on n'aime pas, on ne peut pas le faire de toute façon, c'est vrai que voir les jeunes évoluer et leur donner du bien-être, je trouve que ça n'a pas de prix quoi. L50-52	Bien-être du jeune Evolution du jeune	Cœur du métier Reconnaissance	le sens du travail
E2	Ce besoin d'être à l'écoute de l'autre, d'apporter, de partager,... ce côté où se sentir un tout petit peu fédérateur, donc utile...c'est peut-être le milieu où je me sens le plus utile L.37-39	Apport, don de soi		
CDS1	Les plus grandes satisfactions, c'est quand en équipe, on arrive à débloquer des situations et qu'on réussit ensemble parce que de ce côté là, je m'intègre totalement à l'équipe et j'aime beaucoup ces victoires. C'est aussi quand l'équipe va bien, ça, c'est aussi une satisfaction"L103-105	Réussite du projet du jeune	Sentiment d'utilité Evolution des jeunes	Cœur de métier
CDS2	Je trouve qu'avec les équipes et les familles, le travail de confiance, il est beaucoup plus long, et beaucoup plus difficile à mettre en place et effectivement quand t'as un retour, à un moment donné ou quelques-uns qui te disent bah, « merci, vous avez été là » ça c'est extrêmement satisfaisant et là on se dit ouais, une reconnaissance ! 88-91	Satisfaction des salariés et familles	Sentiment d'utilité	Reconnaissance professionnelle
CDS3	autant sur le management que sur le concret de projet de service que sur la qualité de la prise en charge des jeunes, je trouve qu'il y a des évolutions qui sont importantes et pour moi, ce sont des réussites. L121-123	satisfaction professionnelle	Qualité de l'accompagnement	Travail bien fait

## Annexe 4 : Analyse des données des entretiens semi-directifs

### Eléments d'empêchement du travail bien fait

Entretien	verbatims	Sous Thèmes	Thèmes	Concept
CDS2	<p>Mais, c'est vrai que l'organisation actuelle des réunions, je trouve que c'est n'est pas adapté parce que les réunions de services sont extrêmement éloignées, donc il y a des choses pour lesquelles, on ne peut pas attendre six semaines. Les passages des jeunes par exemple, là il va falloir que j'aie voir les équipes les unes après les autres, et c'est là que ça commence à créer des discordes parce que l'une comprend ça, l'autre comprend ça, elles en parlent entre elles « <i>mais ce n'est pas ce qu'elle a dit</i> », et là ça commence à être compliqué. L253-258</p>	<p>Absence de débats collectifs</p> <p>Fréquence des EDT</p>	Compromis collectif	Régulation autonome
	<p>On n'a pas ce va-et-vient...et honnêtement les réunions de service, on descend l'information, ils prennent acte, ils font, et après on se dit « <i>mais non mais ça marche pas, ça bloque</i> » L312-315</p>	manque de débat/réflexion	Réflexivité	Communication descendante Régulation conjointe
	<p>C'est certain, qu'à ce moment-là, les 20 professionnels ne peuvent pas s'exprimer c'est faux, sur une réunion de 2h, tu es sur un sujet 10 min, 1/4 d'heure ou 20 min parce que t'as de la chance. Parce que pareil, et c'est sans jugement, mais il faut faire intervenir le CAP, parce qu'on a un stagiaire CAFERUIS, qui doit prendre 1h pour le projet culturel de septembre. Et à chaque fois, tout empiète, parce qu'il faut que sur un temps de réunion que le délégué syndical passe pour faire un point sur les dernières avancées des syndicats. Enfin et à chaque fois, tout empiète à chaque fois, il y a toujours autre chose sur ces temps de régulation finalement, ils ne sont pas préservés L.349-357</p>	<p>Contraintes extérieures</p> <p>Projets interservices parallèles</p>	<p>Multiplifications des projets EDT non préservés</p>	Travail empêché Travail prescrit-réel

## Annexe 4 : Analyse des données des entretiens semi-directifs

### Eléments d'empêchement du travail bien fait

Entretien	verbatims	Sous Thèmes	Thèmes	Concept
CDS1	<p>Ensuite, plus j'avance, plus je me dis qu'avec les politiques publiques, bah, on a beaucoup de choses administratives...qui ne correspondent plus au terrain, donc une déception de ce côté là...je parle de tous ces rapports, ces actes...si on savait pourquoi, tous ces tableaux, ça nous motiverait peut-être un peu mieux ? parce que c'est une question de temps pour moi et de sens". L 88-101</p>	<p>Politiques publiques Contrainte extérieure au travail du quotidien</p>	<p>Perte de sens</p>	<p>Sens du travail</p>
	<p>Ben tous ces logiciels différents qu'il faut apprendre à connaître, hein, tout ça me prend du temps et moi j'ai le sentiment que nous en tant que chef de service nous faisons même plus partie des formations pour pouvoir le faire. En revanche, on fait partie des gens qui devraient être moteur dans le service, donc ça veut dire qu'il faut prendre ce temps-là pour apprendre à connaître un petit peu par soi-même finalement pas mal de choses. Ce n'est pas que je suis contre totalement ça mais c'est que ça prend du temps le système d'information L. 115-120</p>	<p>Accompagnement des cadres Polyvalence</p>	<p>Missions multiples Formations</p>	<p>Cadre empêché</p>
E2	<p>ces espaces, ces moments-là, sont des moments très importants et ce qui est un peu dommage c'est qu'on n'arrive pas à avoir plus du temps où on pourrait se voir, je trouve que souvent c'est entre deux portes, de façon informelle ou dans le couloir. L238-240</p>	<p>Pas de temps organisés pour les échanges collectifs</p>	<p>Temps de travail informel</p>	<p>Régulation autonome</p>
DIR	<p>J'entends souvent les chefs de service dire «on a pas assez le temps etc.», mais je pense effectivement qu'ils veulent tout faire et en fait choisir c'est renoncer, et il y a peut-être une question de priorisation, mais peut-être qu'on peut se la poser aussi dans le cadre du CLD, qu'est ce qui est important, qu'est-ce qui n'est pas important, parce qu'à vouloir tout traiter, on ne traite plus rien correctement. L260-264</p>	<p>Priorisation des tâches Organisation</p>	<p>Compétences managariales</p>	<p>Efficiency</p>

## Annexe 4 : Analyse des données des entretiens semi-directifs

### Eléments d'empêchement du travail bien fait

Entretien	verbatim	Sous Thèmes	Thèmes	Concept
E4	d'élargir mes horizons et d'exercer dans de bonne conditions (E4 L41), elle développe un peu plus tard dans l'entretien « <i>comme dit l'autonomie, on l'avait affectivement, on l'avait mais je pense un peu trop et on ne peut pas entièrement se reposer sur l'équipe quoi ! chacun sa tâche</i> ». (L191)	Conditions de travail Contraintes extérieures projets interservices parrallèles	Besoins d'autonomie	Subsidiarité
E3	La difficulté de notre cheffe de service, c'est qu'elle ne connaît pas notre fonctionnement, et franchement cette année a été difficile pour elle et je comprends, on est dans un autre bâtiment elle ne connaissait pas notre fonctionnement, des fois on lui posait une question et elle nous répondait, « <i>en fait je ne sais pas trop quoi vous répondre</i> ». L80-83	Connaissance du terrain	Connexion avec le terrain	Travail prescrit-réel
	que je puisse me dire « <i>le chef s'en occupe</i> », non ça on n'avait pas, donc oui le truc hiérarchique c'est quand même super important quand on est en difficulté, que quelqu'un pose le cadre et nous, on suit en fait cette décision quoi ! L188-190	Passer le relais  Etre déchargé d'une difficulté	Responsabilité  Délégation	Subsidiarité

## Annexe 4 : Analyse des données des entretiens semi-directifs

### Dialogue, soutien et coopération / Soutien de la pratique professionnelle

Entretien	verbatims	Sous Thèmes	Thèmes	Concept
DIR	peut-être qu'il leur manque ça, un espace où ils peuvent un peu échanger sur leur pratiques, les difficultés qu'ils rencontrent en tant que chef de service, mais alors je verrai plutôt quelque chose comme le codéveloppement où ils vont partager des difficultés, ils vont s'aider ou s'entraider, essayer de trouver des réponses pour dépasser ces difficultés. L210-213	Lieu d'échanges	Entre-aide Développement des liens	codéveloppement
	ce n'est pas le temps, c'est ce qu'on y met et comment on l'anime, comment on sort avec des pistes d'action, comment on les accompagne et comment on évalue ensuite ces pistes d'action, voilà. L274-276	Animation d'équipe, de réunion	Pistes d'actions concrètes Engagement	Compromis collectifs - Collégialité
CDS3	la première chose pour moi c'est la prise de contact avec les professionnels qui sont là, parce que le service ne commence pas à au moment où j'arrive mais il a déjà commencé avant, donc savoir ce qui s'est passé, prendre l'ambiance, essayer de voir s'il y a des choses à régler tout de suite parce qu'eux ils le vivent et puis les questions sont présentes L135-138	Priorisation des tâches Présence sur le terrain		Cœur du métier
	c'est pas un management qui doit être dans une tour d'Ivoire et qui doit se couper du reste, sinon il y a forcément un décalage au moins déjà par rapport à la réalité du terrain mais aussi par rapport aux personnes accompagnés. Mais les premières personnes qu'on accompagne, ce ne sont pas les jeunes, c'est d'abord les professionnels qu'on a dans nos équipes, c'est par effet cascade qu'on arrive à l'accompagnement des jeunes, mais si on a on crée une souffrance ou un mal-être au niveau des professionnels, on crée exactement le même au niveau des personnes qui sont accompagnés L272-278	Présence sur le terrain Proximité avec les professionnels	Soutien aux professionnels de terrain	Régulation de l'activité concrète
	je trouve qu'on a la chance ici d'avoir notre direction qui est à l'écoute et de pouvoir avoir aussi des temps informels qui sont à la demande pour parler et pour avancer sur certains sujets, donc ça c'est une régulation qui existe qui est plutôt informelle, mais je crois que sa richesse c'est aussi que ce soit informel, L302-305	régulation informelle Ecoute	Soutien au travail	Dialogue hiérarchique



## Annexe 4 : Analyse des données des entretiens semi-directifs

### Dialogue, soutien et coopération / Soutien de la pratique professionnelle

Entretien	verbatim	Sous Thèmes	Thèmes	Concept
CDS4	c'est vraiment un moment de ressource et en même temps des fois je croise mes collègues cadre parce qu'on ne se voit que lors des réunions, je pense que c'est bien dommage. Après, c'est aussi les temps de repas, de partage avec les autres chefs de service, c'est aussi des temps informels, où voilà, parfois c'est un peu stratégique mais je parle pendant ces moments de détente, j'insuffle un peu des idées. Je me dis souvent que ce n'est pas forcément en réunion, c'est souvent dans les temps informels où on peut parler de travail. L168-173	Echanges informels Créer du lien	Lien entre collègues Stratégies adaptatives	régulation informelle
	Pour moi, le CLD, je dirais que c'est plutôt de l'information pour moi, on a peu de temps d'échange c'est mon avis. On a souvent un timing assez serré, on a des intervenants qui viennent, je dirais que c'est plutôt de la transmission d'info où il y a plusieurs points et peu de temps d'échanges sur nos services, nos pratiques, nos ressentis. Par contre, en réunion hebdo, là c'est vraiment un temps d'échange sur les questionnements que je peux avoir, mes pratiques, mes idées mais du coup, je ne les partage pas avec mes collègues chef de service L180-185	Lieu ressource individuel Absence d'échanges collectifs	manque de partage collectif	Communication instrumentale
E1	j'ai toujours à l'esprit le jour où on rencontré des difficultés avec *** qu'on devait contenir tout le temps, et vous avez été là, enfin vous étiez à coté, vous êtes restés avec nous dans la salle de mise au calme alors que c'était la galère quoi. Et là c'est vrai qu'on se sent vraiment soutenu, sur le terrain, à nos coté, à se dire bah voilà on va trouver une solution, et là on sait qu'on n'est pas seuls, qu'on est une équipe, ce n'est pas seulement sur le papier. L186-190	Mettre les mains dans le camboui	Présence sur le terrain Entre aide	Soutien au travail réel

## Annexe 4 : Analyse des données des entretiens semi-directifs

### Dialogue, soutien et coopération / Soutien de la pratique professionnelle

Entretien	verbatim	Sous Thèmes	Thèmes	Concept
CDS1	"Il faut que les choses soient claires, il faut pas trop de malentendus, il faut qu'il y ait eu une relation de confiance aussi pour qu'on puisse se parler de manière vraie... donc il faut de la disponibilité, de l'écoute et des fois, ils n'ont pas forcément besoin de réponse, ils ont besoin aussi de déposer..."L312-315	Ecoute Soutien par le dialogue	- Relation professionnelle - Confiance	Management par le dialogue
E1	"On a vraiment une équipe où tout peut se dire en fin de compte et ca c'est important"L82-83	Se parler, dire les choses Confiance Croiser les points de vue	- Relation interprofessionnelle - Cadre sécurisant - Travail pluridisciplinaire	Dialogue entre pairs
	"Ce droit à l'erreur aussi, vous êtes indulgent, et là on travaille aussi de façon plus sereine, si je rencontre une difficulté, je n'ai pas peur de venir vers vous et dire..."175-177	Droit à l'erreur Expression des difficultés	Climat de sécurité	Dialogue hiérarchique
	je pense que la qualité des relations entre les professionnels, c'est super important L.214		Relations interpersonnelles	Climat de travail
ES1	"Au niveau de l'équipe, on arrive, franchement bien à confronter nos idées et à se mettre quand même d'accord..." L251-252	Croisement des regards Consensus	travail pluridisciplinaire	Régulation conjointe
CDS2	juste de l'écoute sans qu'il y ait de jugement et à la fin seulement, si je demande de l'aide, j'attends une réponse, je sais que j'aurais dû apporter une autre réponse, mais à ce moment-là, je l'ai fait comme ça parce que j'ai pas vu comment faire autrement, S'il y avait quelque chose à améliorer, ça serait un temps où on m'écoute... d'abord, cette zone de non-jugement. L174-178	Dépôt émotionnel Besoin d'écoute	Climat de sécurité "Care"	Substat culturel/conventionnel

## Annexe 4 : Analyse des données des entretiens semi-directifs

### Dialogue, soutien et coopération / Soutien de la pratique professionnelle

Entretien	verbatims	Sous Thèmes	Thèmes	Concept
CDS3	s'exprimer après une forte personnalité c'est pas toujours facile, c'est de donner à la personne un peu plus effacée, la possibilité de s'exprimer en premier, d'exprimer leurs idées, de l'argumenter et finalement de donner de la valeur à la parole de de chacun, pour moi il est pas possible qu'on termine ou qu'on valide une décision s'il y a juste les fortes personnalités qui se sont exprimés L249-252	Accompagner les professionnels Permettre à chacun de s'exprimer	Régulation d'équipe	Dialogue à médier et réguler
CDS4	les formations m'ont permis à mieux formaliser mes questions avant c'était plutôt des questions fermées qui faisait que les gens me répondaient oui non mais c'est vrai que les formations m'ont permis d'ouvrir le dialogue. L358-360	Ouvrir aux questionnements Echanges réciproques	Conduite de réunion Compétence managériale	Communication dialogique
E4	C'est vrai aussi que c'est la fréquence de ces réunions qui doit être améliorée parce qu'actuellement c'est 1h et on a besoin de plus de temps. Malgré ça, les échanges sont assez riches, ce qui est important ce sont les personnes qui prennent un peu le lead, c'est à dire qui animent ces temps de réunions et synthétisent les différents points de vue pour aider à décider. L177-181	EDT peu fréquents	travail pluridisciplinaire	Substrat matériel
DIR	parce qu'aujourd'hui malgré ces temps, il y a beaucoup de frustration par rapport aux réunions, je pense qu'elle ne donne pas satisfaction et donc il y a un vrai enjeu d'amélioration, à mon avis de contenu, avant de parler de la forme, il faut parler du fond et de la compétence d'animation de la réunion L266-269	Animation d'équipe, de réunion	Compétences managériales	Montée en compétences
E3	par exemple lundi j'avais un questionnaire par rapport à un jeune qui est trop fatigué et qui a besoin de réduire le temps scolaire. Je suis allée voir mes collègues, j'ai pris l'avis de chacune, manque de peau, elles avaient toutes un avis différent, donc je suis allée voir le jeune en question, j'ai pris son avis et finalement, on a surtout écouté le jeune. Mais c'est long et difficile de prendre les avis des pro et en attendant que je fasse le tour, ma collègue reste seule avec tout le groupe L132-137	Recherche de solutions Se démembrer pour un travail bien fait	Travail pluridisciplinaire Espaces de régulation manquant	Régulation autonome

Annexe 5 : Résultat questionnaire

répondants	Dans quel service travaillez-vous ?	Comment évaluez-vous les temps de réunions et de réflexions au sein de votre service ?	Pourriez-vous préciser ? Qu'est ce qui est satisfaisant et qu'est ce qui l'est moins ?	Si vous rencontrez une difficulté dans votre travail, pourriez-vous citer des espaces identifiés (ou personne) pour en parler ?	Les espaces de discussions sur le travail nécessitent un sentiment de confiance. Vous sentez-vous en confiance dans votre équipe pour vous exprimer ?	Avez-vous le sentiment de pouvoir exprimer les difficultés rencontrées dans votre travail ?	Selon vous, les réunions au sein de votre service laissent-elles de la place à l'échange, au débat, à la construction des pratiques professionnelles ?	Lors de ces temps de réunions, avez-vous le sentiment de participer aux décisions ?	Selon vous, ces temps de réunions sont-ils en lien avec votre quotidien sur le terrain ?	Auriez-vous des idées pour améliorer ces espaces d'échanges ?
1	IMP	Satisfaisants	<p>"Satisfaisant : entendre les besoins / demandes des collègues que l'on fréquente un peu moins, renforcer l'esprit d'équipe, soutien mutuel, être plus au clair des problématiques du service pour ensuite investir la réflexion.</p> <p>Moins satisfaisant : l'animation des réunions pourraient être mieux présider. Manque de dynamisme par moment par le/la CDS, ce qui impacte l'efficacité des réunions où l'ordre du jour peut être assez conséquent."</p>	Il m'arrive d'en parler à la psychologue ou à certains collègues qui je sais partage mes opinions/ avis; en pause déjeuner parfois, CDS moins fréquemment.	Oui, mais en fonction des sujets abordés	Oui, au sein des réunions	Très souvent	Oui	Rarement	<p>Mettre en place des journées ou demi-journées intra-service et pluriprofessionnel, pour mieux connaître le métier du collègue, créer de la confiance. On peut créer un lien de confiance avec un collègue qu'on connaît un minimum.</p> <p>Un grand service avec beaucoup de salariés ne permet pas toujours d'être en relation proche avec les uns et les autres, ce qui peut créer de la frustration. Mais le contexte de l'institution implique je pense ses faits. Ne pas lésiner sur les RU de service, même pendant la semaine de vacances scolaires (les enseignants sont absents certes mais le service tourne toujours). Merci au RU GAP qui sont déjà riches. Encourager les salariés à s'exprimer librement et sans jugement. Je suis consciente que l'institution ne peut régler toute les problématiques qui seront évoqués dans le retour des questionnaires que vous aurez.</p> <p>« L'ensemble des salariés forment l'institution et par conséquent nous devons nous aussi faire un effort d'adaptation et de compréhension même si cela vient confronter nos propres opinions. Une part, également, revient aux salariés d'oser s'exprimer et partager leurs opinions au sein d'un (grand) groupe, d'accepter les remarques et les critiques (bonnes comme mauvaises). En conclusion, je pense que lorsqu'on est à l'aise dans un environnement (peu importe les intervenants de cet environnement), on se sent plus aptes à s'exprimer et à oser. Merci pour ce questionnaire très pertinent.»</p>

répondants	Dans quel service travaillez-vous ?	Comment évaluez-vous les temps de réunions et de réflexions au sein de votre service ?	Pourriez-vous précisez ? Qu'est ce qui est satisfaisant et qu'est ce qui l'est moins ?	Si vous rencontrez une difficulté dans votre travail, pourriez-vous citer des espaces identifiés (ou personne) pour en parler ?	Les espaces de discussions sur le travail nécessitent un sentiment de confiance. Vous sentez-vous en confiance dans votre équipe pour vous exprimer ?	Avez vous le sentiment de pouvoir exprimer les difficultés rencontrées dans votre travail ?	Selon vous, les réunions au sein de votre service laissent-elles de la place à l'échange, au débat, à la construction des pratiques professionnelles ?	Lors de ces temps de réunions, avez-vous le sentiment de participer aux décisions ?	Selon vous, ces temps de réunions sont-ils en lien avec votre quotidien sur le terrain ?	Auriez-vous des idées pour améliorer ces espaces d'échanges ?
2	IMP	Pas satisfaisants	Je retrouve qu'il n'y a pas beaucoup de réflexion. C'est un moment d'information et certaines décisions sont prise sans une vrai réflexion derrière. Par contre, c'est satisfaisant de savoir que je ne suis pas la seule à le penser et que nous essayons d'y améliorer ces temps. En plus, le fait de réunir des professionnels de différents corps de métier en réunion est très satisfaisant.	oui	Oui, mais en fonction des personnes présentes	Oui, de manière informelle avec mes collègues	Rarement	parfois	Quand il s'agit des réunion pour parler des jeunes oui, quand il s'agit des questions plus organisationnels un peu moins	"Veiller a qu'il ait un moment claire pour exposer les faits, un moment claire pour la réflexion, différents avis, pistes et etc et seulement après un moment précis pour la prise de décision. Ce dernier peut être différé à un deuxième moment d'échange si besoin et si possible. Veiller à qu'au moment d'échange des avis différents puissent être considérés, des personnes différentes puissent s'exprimer. Que les points positifs et négatifs puissent être exposés pour aider à une prise de décision consciente et non pas une prise de décision par défaut. "
3	Impro	Satisfaisants	"Le contenu est parfois trop procédurier et administratif . Mais ça s'améliore . Besoin de plus de temps de réflexion "	Oui je peux créer ces espaces mais j'en prends l'initiative pour avancer . Par contre il faudra un lieu et personnel formalisés pour sécuriser .	Oui	Oui, au sein des réunions	Rarement	Oui	Souvent	"Créer un lieu et personnel ressource pour échanger qd un personnel se sent en difficulté ou en souffrance Mettre une bonne partie des réunions . La moitié sur de l'échange pour la construction . "
4	IMP	Pas satisfaisants	Nous n'avons pas beaucoup de temps de réunion. 1h par mois n'est assez suffisant. Avant nous avions 2h/ semaines	les collègues puis la cheffe de service puis la direction. Si c'est un problème assez conséquent, le CSE.	Oui	Oui, de manière informelle avec mes collègues	Rarement	Oui	les réunions sont basées sur notre vie au quotidien sur le terrain mais le temps est trop court.	Il serait souhaitable d'augmenter les temps de réunions

répondants	Dans quel service travaillez-vous ?	Comment évaluez-vous les temps de réunions et de réflexions au sein de votre service ?	Pourriez-vous préciser ? Qu'est ce qui est satisfaisant et qu'est ce qui l'est moins ?	Si vous rencontrez une difficulté dans votre travail, pourriez-vous citer des espaces identifiés (ou personne) pour en parler ?	Les espaces de discussions sur le travail nécessitent un sentiment de confiance. Vous sentez-vous en confiance dans votre équipe pour vous exprimer ?	Avez-vous le sentiment de pouvoir exprimer les difficultés rencontrées dans votre travail ?	Selon vous, les réunions au sein de votre service laissent-elles de la place à l'échange, au débat, à la construction des pratiques professionnelles ?	Lors de ces temps de réunions, avez-vous le sentiment de participer aux décisions ?	Selon vous, ces temps de réunions sont-ils en lien avec votre quotidien sur le terrain ?	Auriez-vous des idées pour améliorer ces espaces d'échanges ?
5	impro	Satisfaisants	Les temps d'échange sont satisfaisants mais les actions/mesures prises ne sont pas toujours conséquentes...	échange avec le personnel de direction, bureau de la personne concernée	Oui	Oui, avec mon responsable hiérarchique	Souvent	Oui	Oui	
6	IMP	Satisfaisants	fréquence et durée des réunions de service qui ne me conviennent pas (trop espacées et longues)	lien entre certains services, manque d'informations importantes concernant certains jeunes, notamment les internes ayant un suivi plus complexe	Oui	Oui, avec mon responsable hiérarchique	Souvent	Oui	Rarement	Des temps plus fréquents mais moins longs (30 minutes par semaine par exemple)
7	impro	Satisfaisants	Satisfaisant: le partage de points de vue, l'ouverture vers d'autres axes de travail Moins satisfaisant: redondance des mêmes sujets, le fait d'avoir toujours un ordre du jour, pas de place à l'imprévu, l'état émotionnel des salariés	"Echange entre collègues Réunion d'équipe Rencontre Chef de service ou direction"	Oui	Oui, au sein des réunions	Souvent	Oui	Souvent	Laisser un temps au dépôt émotionnel Bien cibler les priorités et les axes de travail Que chaque professionnel soit invité à prendre la parole par le CDS.
8	impro	Satisfaisants	Equilibré	Les collègues ou chef de service	Oui, mais en fonction des personnes présentes	Oui, de manière informelle avec mes collègues	Rarement	Non	tjs en lien mais souvent sur l'organisation	non

répondants	Dans quel service travaillez-vous ?	Comment évaluez-vous les temps de réunions et de réflexions au sein de votre service ?	Pourriez-vous préciser ? Qu'est ce qui est satisfaisant et qu'est ce qui l'est moins ?	Si vous rencontrez une difficulté dans votre travail, pourriez-vous citer des espaces identifiés (ou personne) pour en parler ?	Les espaces de discussions sur le travail nécessitent un sentiment de confiance. Vous sentez-vous en confiance dans votre équipe pour vous exprimer ?	Avez-vous le sentiment de pouvoir exprimer les difficultés rencontrées dans votre travail ?	Selon vous, les réunions au sein de votre service laissent-elles de la place à l'échange, au débat, à la construction des pratiques professionnelles ?	Lors de ces temps de réunions, avez-vous le sentiment de participer aux décisions ?	Selon vous, ces temps de réunions sont-ils en lien avec votre quotidien sur le terrain ?	Auriez-vous des idées pour améliorer ces espaces d'échanges ?
9	impro	Satisfaisants	La régularité des réunions est satisfaisante ; la qualité de la réflexion peut encore être améliorée	les collègues les plus proches , mais également la directrice ou la directrice adjointe	Oui	Oui, de manière informelle avec mes collègues	Souvent	Oui	Oui	
10	impro	Pas satisfaisants	La situation des jeunes n'est pas assez ou même plus évoquée, dommage car on pourrait profiter des échanges entre membre de l'équipe. Trop de temps de perdu sur l'organisationnel alors que cela pourrait se faire en individuel ou avec les personnes concernées, c'est en plus toujours les mêmes sujets. On nous demande de nous taire lorsque l'on parle entre nous à voix basse mais la personne elle-même le fait également sur les temps de parole d'un autre ! On est trop nombreux. Ce sont toujours les mêmes qui prennent la parole.	Les DP	Non, pas souvent	Oui, de manière informelle avec mes collègues	Jamais	Oui	oui mais seulement pour une question d'organisation (répartition des jeunes, changement d'emplois du temps,...)	
11	impro	Satisfaisants	Selon la personne garante de la réunion, les échanges peuvent être intéressants ou inexistant	échanges informels avec une psychologue	Oui, mais en fonction des personnes présentes	Oui, de manière informelle avec mes collègues	Rarement	ce ne sont pas des réunions au cours desquels se prennent des décisions	Rarement	
12	impro	Satisfaisants	Le nombre de réunion est satisfaisant par contre la réflexion des participants n'est pas exprimé par tous	oui je connais 2 personnes ressources qui font partie des délégués du personnels	Oui, mais en fonction des personnes présentes	Oui, de manière informelle avec mes collègues	Souvent	Non	Souvent	les espaces d'échange sont nécessaire à la qualité de notre travail .Attention toutefois, un nombre trop important de participant limite les échanges

répondants	Dans quel service travaillez-vous ?	Comment évaluez-vous les temps de réunions et de réflexions au sein de votre service ?	Pourriez-vous préciser ? Qu'est ce qui est satisfaisant et qu'est ce qui l'est moins ?	Si vous rencontrez une difficulté dans votre travail, pourriez-vous citer des espaces identifiés (ou personne) pour en parler ?	Les espaces de discussions sur le travail nécessitent un sentiment de confiance. Vous sentez-vous en confiance dans votre équipe pour vous exprimer ?	Avez-vous le sentiment de pouvoir exprimer les difficultés rencontrées dans votre travail ?	Selon vous, les réunions au sein de votre service laissent-elles de la place à l'échange, au débat, à la construction des pratiques professionnelles ?	Lors de ces temps de réunions, avez-vous le sentiment de participer aux décisions ?	Selon vous, ces temps de réunions sont-ils en lien avec votre quotidien sur le terrain ?	Auriez-vous des idées pour améliorer ces espaces d'échanges ?
13	Impro	Satisfaisants	Cela dépend du type de réunion , de la planification, de la clarté des ODJ, de la régulation des prises de paroles	GAP Psychologue	Oui, mais en fonction des personnes présentes	Oui, de manière informelle avec mes collègues	Rarement	De participer oui	Cela dépend des réunions	Davantage de journées pédagogiques avec des intervenants extérieurs
14	Impro	Satisfaisants	"Le - : Beaucoup de temps pris sur des situations non prioritaires. Cela nuit aux échanges prioritaires et demandant davantage de coordinations entre les professionnels. La prise de parole systématique des mêmes professionnels au dépend des autres professionnels Les + : Chacun à la possibilité de prendre la parole. Souvent les réflexions nourrissent les points de vue	Oui si elles sont disponibles.	Oui	Non, il n'y a pas d'espaces pour en parler	Rarement	Non	Parfois	
15	IMP	Satisfaisants	le nombre de réunions est satisfaisant, le nombre de personnes (trop) pendant les réunions et les réunions entre différents services ne sont pas assez.	Pendant les réunions, les temps de préparations ou les pauses. Nous pouvons nous diriger vers les psychologues, les chefs de service ou les collègues.	Oui, mais en fonction des personnes présentes	Oui, de manière informelle avec mes collègues	Souvent	Non	Souvent	Etre moins nombreux lors des échanges.
16	IMPro Pro JEV	Pas satisfaisants	en moins: les prises de paroles intempestives = perte de temps	Mme LEMIZ	Non, pas souvent	Oui, de manière informelle avec mes collègues	Souvent	pas trop le travail d'équipe me laisse souvent sur ma faim.	j'ai souvent du mal à faire entendre mes idées.	non



répondants	Dans quel service travaillez-vous ?	Comment évaluez-vous les temps de réunions et de réflexions au sein de votre service ?	Pourriez-vous préciser ? Qu'est ce qui est satisfaisant et qu'est ce qui l'est moins ?	Si vous rencontrez une difficulté dans votre travail, pourriez-vous citer des espaces identifiés (ou personne) pour en parler ?	Les espaces de discussions sur le travail nécessitent un sentiment de confiance. Vous sentez-vous en confiance dans votre équipe pour vous exprimer ?	Avez-vous le sentiment de pouvoir exprimer les difficultés rencontrées dans votre travail ?	Selon vous, les réunions au sein de votre service laissent-elles de la place à l'échange, au débat, à la construction des pratiques professionnelles ?	Lors de ces temps de réunions, avez-vous le sentiment de participer aux décisions ?	Selon vous, ces temps de réunions sont-ils en lien avec votre quotidien sur le terrain ?	Auriez-vous des idées pour améliorer ces espaces d'échanges ?
17	internat	Satisfaisants	Le temps de réunion de service est satisfaisant mais nous n'avons pas suffisamment le temps en équipe plus réduite (nous ne sommes jamais au complet)	GAP, chef de service et psychologue	Oui	Oui, au sein des réunions	Souvent	Oui	Souvent	Avoir l'équipe de chaque groupe au complet lors de nos réunions d'équipe les jeudis
18	internat	Satisfaisants	Ce qui est satisfaisant c'est le volume des réunions (il y en a beaucoup) et leur animation par le chef de service. Ce qui l'est moins c'est que les temps de réflexion peuvent rester sans suite. Le sentiment également de ne pas pouvoir approfondir les sujets et de passer de l'un à l'autre.	les représentants du personnel...	Oui	les 3 réponses "oui" sont valables	Souvent	Non	Souvent	
19	internat	Satisfaisants	+ : fréquence et organisation	Les membres du CSE	Oui, mais en fonction des personnes présentes	Oui, avec mon responsable hiérarchique	Souvent	Oui	Souvent	
20	internat	Satisfaisants	satisfaisant : fréquence et durée, thématiques non satisfaisant : absence de certains profils que collègues d'autres services, psy et AS	CS, directrice, certains collègues	Oui, mais en fonction des personnes présentes	Oui, au sein des réunions	Souvent	Oui	Souvent	
21	internat	Satisfaisants	Ce qui est satisfaisant est le travail d'accompagnement. Ce qui l'est moins est la cohésion d'équipe.	Oui lors des réunions d'équipe	Non, pas souvent	Oui, au sein des réunions	Rarement	Souvent la majorité l'emporte	Souvent	Créer des temps de rencontre comme les séminaires d'entreprise pour serrer des liens.
22	internat	Satisfaisants	pas assez de temps de discussions sur les problématiques individuelles des jeunes	collègues, cds	Oui, mais en fonction des personnes présentes	Oui, de manière informelle avec mes collègues	Rarement	écoutée mais pas entendue	Oui	

répondants	Dans quel service travaillez-vous ?	Comment évaluez-vous les temps de réunions et de réflexions au sein de votre service ?	Pourriez-vous préciser ? Qu'est ce qui est satisfaisant et qu'est ce qui l'est moins ?	Si vous rencontrez une difficulté dans votre travail, pourriez-vous citer des espaces identifiés (ou personne) pour en parler ?	Les espaces de discussions sur le travail nécessitent un sentiment de confiance. Vous sentez-vous en confiance dans votre équipe pour vous exprimer ?	Avez-vous le sentiment de pouvoir exprimer les difficultés rencontrées dans votre travail ?	Selon vous, les réunions au sein de votre service laissent-elles de la place à l'échange, au débat, à la construction des pratiques professionnelles ?	Lors de ces temps de réunions, avez-vous le sentiment de participer aux décisions ?	Selon vous, ces temps de réunions sont-ils en lien avec votre quotidien sur le terrain ?	Auriez-vous des idées pour améliorer ces espaces d'échanges ?
23	internat	Très satisfaisants	Les échanges concernant l'organisation en général, ainsi que les différents points de vu et propositions concernant des situations en particulier. ,pour les conseil et outils proposés.	Les collègues, le Cds et si la situation est très difficile, la direction est toujours disponible.	Oui	Oui, avec mon responsable hiérarchique	Souvent	Parfois	Oui	"Proposer une urnes pour déposer durant la semaine des situations et en prendre, une situations à chaque réunion de service pour en débattre, car on n'a pas toujours l'occasion de soumettre une situation., en effet cela éviterait peut-être que cela soit toujours les mêmes personnes qui impose le sujet du débat. "
24	Plateforme	Pas satisfaisants	Beaucoup trop de temps d'échange sur des questions d'organisation et peu de temps de réflexions	oui	Non, pas souvent	Oui, de manière informelle avec mes collègues	Rarement	Oui	Rarement	/
25	Plateforme	Satisfaisants	Réunions de service sont satisfaisantes. Les temps de coordination entre professionnels différents manque, ou nécessite du temps que l'on n'a pas.	Oui	Oui, mais en fonction des sujets abordés	Oui, de manière informelle avec mes collègues	Rarement	Oui	Pas tout le temps	Préciser les fiches de poste et les fonctions... c'est souvent à ce niveau que ça "frotte" à cause d'attentes qui peuvent être "hors fonction" mais qui sont des attentes qui demeurent.
26	Plateforme Autisme	Satisfaisants	Manque un peu de temps de coordination avec l'équipe	La psychologue du service	Oui	Oui, au sein des réunions	Souvent	Oui	Souvent	Temps de partage avec les cadres sur le terrain
27	Sessad	Satisfaisants	"+Qualité des échanges, profondeur des réflexions, esprit d'équipe - temps qui accélère, sentiment de débordement"	Chef de service et équipe	Oui	Oui à tous les niveaux	Souvent	Oui	Oui	Les valoriser, accepter qu'une partie importante de notre temps est dédié à cela, que ce les échanges formels ou informels. Lien, confiance, partage, authenticité, permettent d'avoir des professionnels heureux et compétents :)
22	internat	Satisfaisants	pas assez de temps de discussions sur les problématiques individuelles des jeunes	collègues, cds	Oui, mais en fonction des personnes présentes	Oui, de manière informelle avec mes collègues	Rarement	écoutée mais pas entendue	Oui	

répondants	Dans quel service travaillez-vous ?	Comment évaluez-vous les temps de réunions et de réflexions au sein de votre service ?	Pourriez-vous préciser ? Qu'est ce qui est satisfaisant et qu'est ce qui l'est moins ?	Si vous rencontrez une difficulté dans votre travail, pourriez-vous citer des espaces identifiés (ou personne) pour en parler ?	Les espaces de discussions sur le travail nécessitent un sentiment de confiance. Vous sentez-vous en confiance dans votre équipe pour vous exprimer ?	Avez-vous le sentiment de pouvoir exprimer les difficultés rencontrées dans votre travail ?	Selon vous, les réunions au sein de votre service laissent-elles de la place à l'échange, au débat, à la construction des pratiques professionnelles ?	Lors de ces temps de réunions, avez-vous le sentiment de participer aux décisions ?	Selon vous, ces temps de réunions sont-ils en lien avec votre quotidien sur le terrain ?	Auriez-vous des idées pour améliorer ces espaces d'échanges ?
28	Sessad	Très satisfaisants, Satisfaisants	"Satisfaisant à très satisfaisant: circulation de la parole à l'échelle pluridisciplinaire, concertation autour de la situation du jeune, feedback et concertation autour des collaborations famille/partenaires, partage de supports/ d'expériences.... Satisfaisant: temps dédié aux réunions (service, projet des jeunes, groupe-ressources ou de travail) plus ou moins équilibré selon les périodes."	Cheffe de service, collègue, équipe	Oui	Oui, au sein des réunions	Souvent	Oui	Oui	Non, mais juste une précision concernant la question sur "la possibilité d'exprimer ses difficultés": si c'était possible, j'aurais coché les 3 points: réunion ou chef de service ou collègue en informel car cela dépend du problème rencontré.
29	Sessad	Très satisfaisants	"Je situe ces temps de réunions entre le très satisfaisant et le satisfaisant (à vrai dire j'aurai volontiers répondu assez satisfaisant). Je suis très satisfaite de la bonne ambiance qui règne dans l'équipe, y compris (et surtout) en réunion. Les réunions sont à la fois forcées de proposition mais permettent aussi d'acter des décisions et c'est ce qui me convient le plus particulièrement : de ne pas parler d'un sujet pendant 30 min et de ne pas prendre de décision au final. Au sein du service dans lequel j'exerce, même si les décisions sont parfois différées elles sont toujours prises à un moment. De plus les réunions sont bien encadrées et cadencées. Ce qui est un peu moins satisfaisant est le manque de réunion interservices en présence des éducateurs. Ce temps me semble indispensable à la bonne prise en charge des jeunes bénéficiant d'un dispositifs DIME. "	Le supérieur hiérarchique directe du service où j'exerce (cheffe de service), les réunions GAP (qui à mon sens n'ont pas lieu assez souvent et ne permettent pas un suivi assez régulier de certaines situations difficiles.) Mes collègues directes (psychologues, éducatrices) sont aussi un belle ressource lorsque j'ai besoin d'un avis extérieur.	Oui, mais en fonction des personnes présentes	Oui, au sein des réunions	Souvent	Oui	Oui	permettre la mise en place d'un calendrier de réunions interservices. Permettre la mise en place de groupe de travail sur certaines pratiques et ne pas hésiter à en faire la promotion lors d'un nouveau recrutement.

répondants	Dans quel service travaillez-vous ?	Comment évaluez-vous les temps de réunions et de réflexions au sein de votre service ?	Pourriez-vous préciser ? Qu'est ce qui est satisfaisant et qu'est ce qui l'est moins ?	Si vous rencontrez une difficulté dans votre travail, pourriez-vous citer des espaces identifiés (ou personne) pour en parler ?	Les espaces de discussions sur le travail nécessitent un sentiment de confiance. Vous sentez-vous en confiance dans votre équipe pour vous exprimer ?	Avez-vous le sentiment de pouvoir exprimer les difficultés rencontrées dans votre travail ?	Selon vous, les réunions au sein de votre service laissent-elles de la place à l'échange, au débat, à la construction des pratiques professionnelles ?	Lors de ces temps de réunions, avez-vous le sentiment de participer aux décisions ?	Selon vous, ces temps de réunions sont-ils en lien avec votre quotidien sur le terrain ?	Auriez-vous des idées pour améliorer ces espaces d'échanges ?
30	Sessad	Satisfaisants	Temps de réunion riches avec ordre du jour précis et détaillé. ODJ construit conjointement avec l'équipe. Réflexions sur des thématiques plus larges à développer et amender en fonction des situations appelant une analyse fine .	Des collègues "ressources" en qui la confiance est identifiée , réelle et sincère.	Oui	Oui, de manière informelle avec mes collègues	Souvent	Oui	Souvent	
31	Sessad	Très satisfaisants	Les temps de réunion et de réflexion sont très riches de part l'expertise des professionnels impliqués. Chaque avis est étudié et entendu avant que des décisions soient prises ce qui permet une analyse fine des situations et la construction de solutions adaptées et très personnalisées.	le chef de service, GAP	Oui	Oui, avec mon responsable hiérarchique	Très souvent	Oui	Oui	
32	Sessad	Pas satisfaisants	Trop de temps sur l'organisation que sur les situations des jeunes		Oui, mais en fonction des sujets abordés	Oui, avec mon responsable hiérarchique	Souvent	Non	Souvent	Être suffisamment discipliné pour ne pas perdre trop de temps sur des choses secondaires
33	Sessad Plateforme	Satisfaisants	Fréquence et durée (2h)satisfaisante, documents d'ordre du jour et de compte rendu satisfaisants, différents types de réunions également. Si le temps était extensible des réunions à thèmes et es sujets de réflexion avec partage d'expériences me paraîtraient intéressantes et enrichissantes. Inviter de manière régulière les partenaires serait également un plus.	Directrice, directrice adjointe, cheffe de service, et Gap, ainsi que ressource de mes collègues psychologues.	Oui, mais en fonction des personnes présentes	Oui, avec mon responsable hiérarchique	Souvent	Certaines choses sont imposées par l'évolution actuelle du medico social et pas toujours en accord avec les moyens disponibles ou le fait que nous sommes des humains travaillant avec de l'humain.	Souvent	Programmer des temps réguliers (3 ou 4 par an ?) avec les partenaires internes.
34	Sessad	Très satisfaisants	TOUT :) )	Pas de difficultés	Oui	Oui, au sein des réunions	Très souvent	Oui	Oui	Oui