



Le profil du manager de proximité d'une entreprise de l'ESS dans l'accompagnement au changement

Mémoire professionnel au sein de l'UDAF de l'Aisne

Master MANAGEMENT SECTORIEL

Parcours MEES 2^{ème} année

Présenté par Caroline TORRES épouse GOBEAUT



Composition du jury :

Madame Laetitia LETHIELLEUX

Monsieur Olivier CHATRIOT

L'UNIVERSITÉ N'ENTEND DONNER AUCUNE APPROBATION AUX OPINIONS ÉMISES
DANS CE RAPPORT DE RECHERCHE. CES OPINIONS DOIVENT ÊTRE CONSIDÉRÉES
COMME PROPRES À LEUR AUTEUR

REMERCIEMENTS

Avant tout propos, je tiens à remercier Madame Catherine LEBRUN et Monsieur Olivier CHATRIOT, directrice et directeur adjoint de l'UDAF de l'Aisne pour la confiance qu'ils m'ont témoignée et l'honneur qu'ils m'ont fait en me proposant le poste de chef du service Mandataire Judiciaire à l'UDAF de l'Aisne.

Je remercie le Président de l'UDAF de l'Aisne, Monsieur Patrick CORDIER et le reste du conseil d'administration d'avoir validé ce choix et de m'avoir permis de suivre cette formation.

Merci à la promo M2 MEESS 2021-2022, vous avez été un vent de fraîcheur dans cette traversée du désert. En particulier Agnès qui a été à mes côtés, au propre comme au figuré, faisant preuve de patience, de tolérance et de pédagogie face à mes lacunes informatiques...

Merci à l'ensemble des professeurs et intervenants pour les savoirs transmis et les échanges constructifs qu'il a été possible de mener. Je remercie plus spécialement Madame Laëtitia LETHIELLEUX, directrice de mémoire entre autres, d'avoir fait preuve de bienveillance et de m'avoir guidé tant par ses conseils que par ses encouragements.

Merci à l'ensemble des professionnels avec qui j'ai pu travailler dans le cadre des études et actions qu'il m'a fallu mener durant cette année universitaire.

Merci aux membres de mon équipe qui ont accepté de participer à ce travail de recherche, et à tous les autres qui y ont également participé sans le savoir. Merci surtout pour les initiatives prises pour pallier mes absences et soulager mes jours de présence.

Enfin, merci à ma famille de m'avoir supportée durant ces 10 derniers mois. A toi mon mari, à vous mes enfants, vous êtes mon eau, mon air, ma lumière...Merci papa, merci maman pour les richesses que vous m'avez transmises et qui m'ont permises de faire les choix qui m'ont menée à toutes ces belles personnes. Puisse-t-il un jour être possible, que mes enfants soient aussi fiers de moi que je le suis de vous.

SOMMAIRE :

INTRODUCTION	1
1^{ère} Partie - LE CONTEXTE DE LA MISSION.....	3
I- Présentation de ma structure	3
A- L'UDAF de l'Aisne :.....	4
1. Schéma de sa gouvernance démocratique.....	5
2. Son évolution.....	6
3. Son financement.....	7
B- Les Actions de l'UDAF de l'Aisne.	8
1. Le service institution	8
2. Le service Mandataire Judiciaire à la protection des majeurs.....	11
II- Le management d'un service d'une structure de l'ESS: le service MJPM de l'UDAF de l'Aisne	15
A- Mon rôle de chef de service, mes missions générales	15
B- Le contexte d'intervention.....	18
1. Mon état d'esprit	18
2. L'historique	19
3. Les acteurs.....	20
C- Mes missions particulières.....	25
1. L'habitat inclusif	25
2. L'agrandissement de l'antenne de Saint-Quentin	27
2^{de} Partie- LA RÉFLEXION THÉORIQUE	30
I- Les valeurs de l'ESS dans l'accompagnement au changement d'un manager de proximité.....	30
A- Les valeurs de l'ESS.....	30
1. Leur genèse	30
2. L'évolution de la pensée et du « concept »	31
3. Les valeurs de l'ESS dans la politique	35
B- Les fonctions de manager face au changement	40
1. Le contexte d'intervention	40
2. Les complexités du manager de proximité.....	42
3. Le changement	45
II- L'ENQUÊTE : Les attentes des équipes vis-à-vis de leur manager de proximité	50
A- Le cadre de l'enquête.....	51
1. Un cadre qui s'est imposé	51

2.	Problématique.....	52
3.	Hypothèses de recherches	52
B-	Le recueil des données.....	53
1.	Les différentes méthodes envisagées	54
2.	Zoom sur l’entretien	57
C-	Le traitement des données	60
1.	La retranscription des données.....	60
2.	La codification et les thématiques	61
D-	Résultats de l’analyse	67
1.	Le manager de proximité d’une structure de l’ESS doit disposer de qualités spécifiques.....	67
2.	Les valeurs de l’ESS sont déterminantes pour réussir un accompagnement dans un environnement incertain.....	69
3.	Le changement, par ses différents aspects imprévisibles ne permet pas à un manager de se distinguer.....	70
E-	Apports de la recherche et Préconisations.....	71
1.	Les apports de la recherche	71
2.	Les préconisations	72
	CONCLUSION.....	75
	BIBLIOGRAPHIE.....	77
	ANNEXES.....	80
	TABLE DES LEGENDES	104

ABBREVIATION

ACV : Action cœur de ville

ANI : Accord National Interprofessionnel

ARS : Agence Régionale de Santé

BDF : Banque De France

CA : Conseil d'Administration

CAF : Caisse d'Allocation Familiale

CCAS : Centre Communal d'Action Sociale

CEGES : Conseil des Entreprises, Employeurs et Groupement de l'Économie Sociale

CESF : Conseillère en Économie Sociale et des Familles

CMP : Centre Médico-Psychologique

CNCRES : Conseil Nationale des Chambres Régionale de l'Économie Sociale

CNSA : Caisse Nationale de Solidarité pour l'Autonomie

CPAM : Caisse Primaire d'Assurance Maladie

CRES : Chambre Régionale de l'Économie Sociale

DREETS : Direction Régionale de l'Économie, l'Emploi, le Travail et la Solidarité

DUER : Document Unique d'évaluation des risques

ISTF : Information et Soutien aux Tuteurs Familiaux

JCP : Juge des Contentieux de la Protection

MASP : Mesure d'Accompagnement Sociale Personnalisé

MJPM : Mandataire Judiciaire à la Protection des Majeurs

MSA : Mutuelle Sociale Agricole

PAFD : Point d'Accueil Familiale Départementale

PCB : Point Conseil Budget

QVCT : Qualité de Vie et Conditions de Travail

QVT : Qualité de Vie au Travail

UDAF : Union Départementale des Associations Familiales

UNAF : Union Nationale des Associations Familiales

INTRODUCTION

Enfant, je n'ai jamais ressenti la vocation de quelque métier que ce soit. Je me devais d'être sérieuse à l'école. D'une part, parce que pour mes parents il fallait toujours entreprendre les choses sérieusement, et d'autre part parce que réussir à l'école devait me permettre de choisir un métier qui me motiverait à me lever chaque matin. J'avais d'autant plus la pression que pour me donner la chance de jouir de cette liberté de choix, ils avaient quitté leur famille, leur pays, leur culture et leur langue. Et malgré ces déchirures, ils m'avaient surtout transmis l'amour de la vie. Alors que choisir quand on aime tout. La vie et vos gênes choisissent pour vous. Un BAC Sciences Économique et Sociale en poche, il me fallait trouver une solution pour financer mes études et satisfaire mon esprit holistique. L'alternance répondait aux critères. J'ai pu intégrer une grande banque régionale en pensant que le métier consistait à aider les gens à gérer leurs comptes, placer de l'argent et financer leurs projets. J'étais arrivée quelques années trop tard, la fièvre commerciale avait fini de ronger la ferveur mutualiste. Mon sérieux et mes qualités relationnelles m'ont toutefois permis d'être embauchée.

C'est au sein de cette banque que j'ai fait la connaissance du monde de la tutelle. Moi qui pensais que la vie commençait à 18 ans, je découvrais qu'il n'était pas donné à tout le monde de disposer de ses droits. Mais la brève expérience des cours de droit dont j'avais pu bénéficier lors de mon année universitaire, m'a incité à poursuivre dans la voie où je m'étais engagée. Je m'y suis tenue pendant 16 ans, plus ou moins facilement selon le manager qui pilotait. Aujourd'hui je sais que si j'ai pu tenir ce nombre d'années c'est parce que l'un d'entre eux, qui portait plus d'importance à la qualité de mon travail qu'à la quantité de mes ventes, a rempli cette fonction pendant presque 11 ans. Quand j'ai fini par admettre qu'en banque « on n'était pas là pour faire du social », j'ai osé le changement et entrepris une formation pour devenir Mandataire Judiciaire à la Protection des Majeurs. Cette expérience m'a montré l'importance d'un manager mais également qu'il fallait parfois oser affronter le changement.

Aujourd'hui, je suis salariée de l'Union Départementale des Associations Familiales de l'Aisne, depuis maintenant 4 ans. D'abord Mandataire Judiciaire à la Protection des Majeurs, j'exerce les fonctions de chef de service depuis le 1^{er} septembre 2021. Ces changements consécutifs m'ont amené à reprendre mes études dans l'optique d'obtenir un diplôme mais surtout de mieux comprendre le nouveau monde dans lequel j'évolue. Baignée dans le secteur lucratif la majeure partie de ma carrière, il me faut acquérir la culture de l'associatif et de l'Économie Sociale et Solidaire. Mon ancien employeur me reprochant sans cesse de faire du social, n'ai-je déjà pas la culture ESS ? Comment se définit l'ESS ? Le monde économique actuel permet-il de distinguer aussi franchement le secteur lucratif du secteur

associatif ? Les managers ont-ils les moyens d'accompagner leurs équipes en appliquant les valeurs de l'ESS dans un monde en changement constant ? Dans un secteur où je constate qu'il existe plus de procédures que je n'ai pu en connaître dans le secteur bancaire, lucratif, comment bien remplir mes missions ? L'une d'entre elles consiste à mettre en place un nouveau projet d'habitat inclusif. La mise en place de ce projet est elle-même soumise à des procédures qui peuvent en ralentir le développement. Il faut s'adapter et mes autres missions parviendront largement à occuper mon temps. Ainsi, si le sujet initial portait sur le thème de l'habitat il m'a fallu m'adapter et il a été facile de trouver un sujet que je pourrais étudier au quotidien.

Nouvellement manager, je dois accompagner mes équipes dans le changement de direction de la structure. De plus, la période de crise sanitaire que nous traversons depuis presque deux ans, nous met tous face à des changements constants. Il nous faut adopter des nouveaux protocoles, les faire évoluer, pour ensuite éventuellement revenir au précédent., Aussi, cette année d'étude, et le mémoire qu'il me faut soutenir, sont l'occasion d'étudier le profil du manager de proximité d'une entreprise de l'ESS dans l'accompagnement au changement.

Après vous avoir présenté ma structure et les différentes missions que j'y remplis, je vous présenterai les recherches que j'ai pu mener pour pouvoir établir une analyse à partir des apports théoriques transmis par cette année d'étude, la revue de littérature et l'enquête terrain. Ma méthode s'est naturellement portée sur l'étude de cas étant donné les nombreux parallèles qu'il m'est possible de faire entre mon quotidien et mon sujet de recherche.

À partir des différentes questions que je me pose, j'ai pu établir une problématique qui a elle-même donné lieu à des hypothèses. A partir d'entretiens exploratoires et un peu d'auto ethnographie, j'ai pu vérifier ces hypothèses et bien plus. Des préconisations vont alors pouvoir en être dégagées et présentées.

I- Présentation de ma structure

Au sortir de la seconde guerre mondiale, la nécessité de reconstruction civique, sociale et économique du pays pousse le gouvernement provisoire à s'associer aux familles en créant une structure qui les rassemble. Il assure ainsi la mise en place d'une sorte d'interlocuteur unique pour les pouvoirs publics dans leur travail en faveur d'une politique familiale.

Cette structure, c'est l'U.N.A.F. (Union Nationale des Associations Familiales) définie par l'ordonnance du 3 mars 1945. Cette ordonnance crée également une UDAF (Union Départementale des Associations Familiales) par département. L'UNAF et les UDAF constituent l'Institution familiale.

Le statut de l'Institution familiale est tout à fait singulier en ce qu'il s'agit d'associations instituées par le législateur qui leur octroie des responsabilités exceptionnelles. Elles sont de plus reconnues d'utilité publique. C'est ce statut particulier qui permet aux unions d'associations familiales d'exercer des droits et des responsabilités officielles auprès des pouvoirs publics, tout en ayant une très grande liberté de pensée.

L'action de l'UNAF et des UDAF repose sur la connaissance objective des situations familiales parfois très diverses, sur l'expression des attentes des familles et sur la capacité d'informer et de convaincre les pouvoirs publics.

Selon l'article L211-3 du Code de l'Action Sociale et des Familles, l'UNAF, et les UDAF de manière analogue, sont habilitées à :

Donner leur avis aux pouvoirs publics sur les questions d'ordre familial et proposer des mesures conformes aux intérêts matériels et moraux des familles.	Représenter officiellement auprès des pouvoirs publics l'ensemble des familles (françaises et étrangères) du département. L'UDAF désigne ou propose les délégués des familles
Gérer tous services d'intérêt familial dont les pouvoirs publics estiment devoir leur confier la charge.	Exercer devant toutes les juridictions les actions civiles relatives à tout fait de nature à nuire aux intérêts des familles.

Durant ces 76 dernières années, elles ont bénéficié d'un réseau associatif étayé et ancré dans la société. Elles ont connu des bouleversements politiques, sociaux, économiques et financiers. Elles ont également su s'adapter aux nouveaux modèles familiaux.

Dans les attributions de l'U.D.A.F., la représentation familiale est une mission très importante. Elle consacre son « monopole » pour représenter l'ensemble des Familles. Ses représentants siègent dans des organismes touchant à des aspects très variés de la vie familiale : les C.C.A.S., la Caisse Départementale d'Allocations Familiales, la Caisse Primaire d'Assurance Maladie départementale, la Caisse de la Mutualité Sociale Agricole départementale, les Offices Publics de l'Habitat, les conseils des Usagers des centre de santé, les Conseils de Famille des pupilles de l'État.

A cela s'ajoutent des représentations dans les Services Départementaux de l'État, et dans ceux du Conseil Départemental. Ces représentations ont un caractère institutionnel, chaque militant familial investi doit se considérer comme le porte-parole de l'ensemble des Familles vivant dans le Département, que ces Familles adhèrent ou non à une Association familiale.

Chacun dans sa représentation doit défendre l'intérêt général des Familles, doit chercher à améliorer leurs conditions de vie quelle que soit leur situation ou leur statut.

A-L'UDAF de l'Aisne :

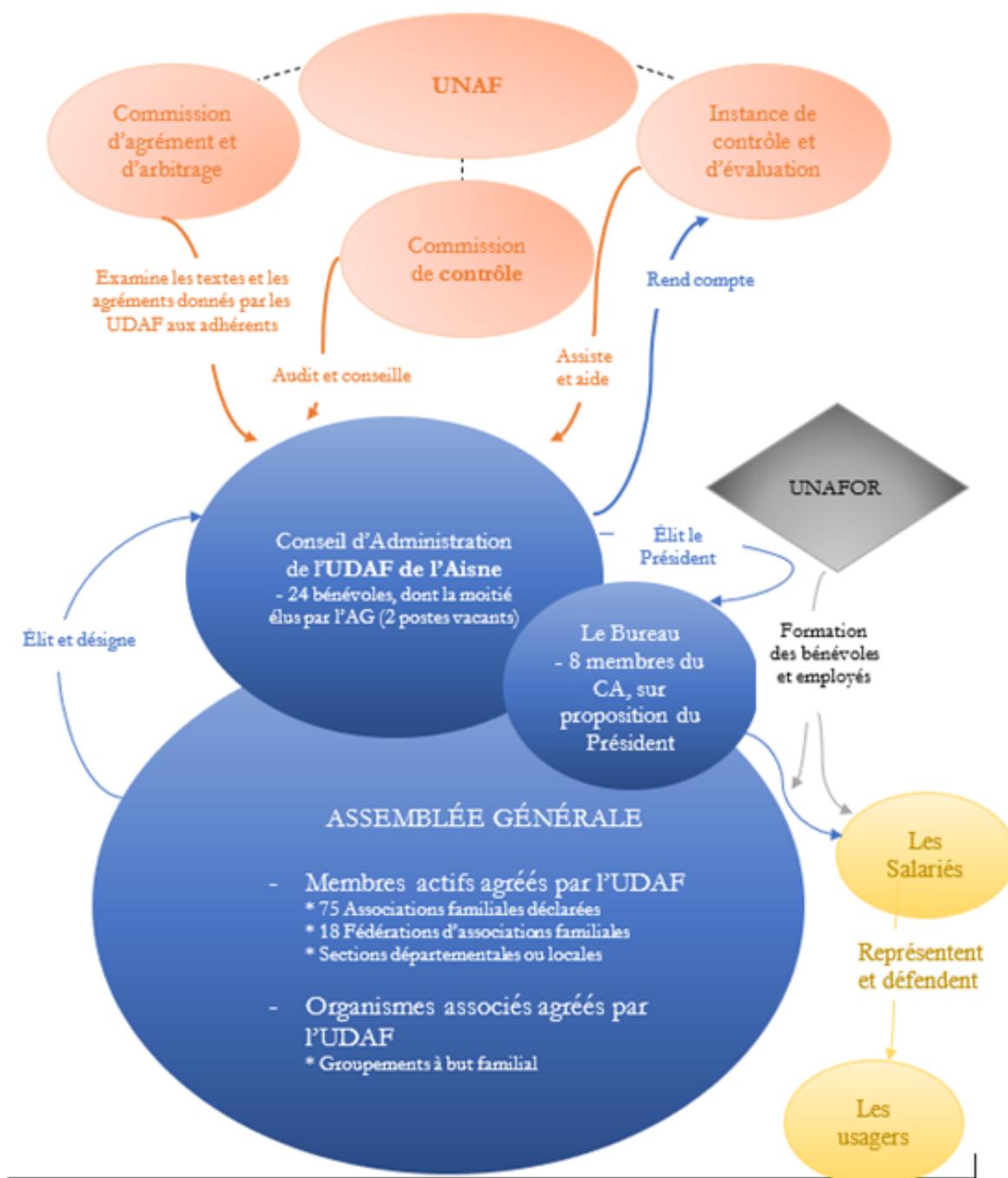
Conformément aux dispositions des articles L211-1 à L211-14 du code de l'action sociale et des familles, l'U.D.A.F. de l'Aisne voit le jour le 12 octobre 1945. Elle est constituée sous le régime de la loi du 1^{er} juillet 1901. L'agrément prévu à l'article L211-7 du code de l'action sociale et des familles lui confère la jouissance de plein droit de la capacité juridique des associations reconnues comme établissement d'utilité publique ayant pour objet l'assistance et la bienfaisance.

L'UDAF de l'Aisne recense 18 Fédérations Familiales et 75 associations Départementales regroupant plus de 5 000 familles (cf. annexe 1). Leur adhésion à notre association leur permet d'obtenir une voix au sein de notre gouvernance démocratique.

L'UDAF est représentée dans 123 commissions politiques, sociales et familiales du département (cf. annexe 2) et dans 650 Centres Communaux d'Action Sociale des communes de l'Aisne. Tous ses représentants sont reconnus par la loi.

Elle possède également l'agrément de l'ingénierie sociale, financière et technique par arrêté préfectoral et l'agrément régional des associations et unions d'associations représentant les usagers dans les instances hospitalières ou de santé publique par l'Agence Régionale de Santé.

1. Schéma de sa gouvernance démocratique



2. Son évolution

Depuis 1983, le siège social est établi au 16 avenue Georges Clémenceau à LAON (02000), où il dispose de 333 m² de bureau. Peu à peu l'association a pu y développer ses effectifs et ses actions.

En 2004, l'UDAF de l'Aisne assure la prise en charge de personnes placées sous protection juridique en mettant en place un service de protection judiciaire des majeurs. La loi du 5 mars 2007 portant réforme de la protection des majeurs va faire entrer tous les services de protection des majeurs dans le champ d'application de la loi du 2 janvier 2002. Ce service sera alors soumis à la procédure d'habilitation des établissements médico-sociaux (décret n°1504 du 30 décembre 2008).

En 2014, afin de renforcer sa présence sur le territoire et permettre de mieux répondre aux besoins des usagers, une antenne est ouverte à Saint-Quentin (02100) au 13bis rue Longueville. Elle est principalement dédiée aux actions d'accompagnement et de protection des majeurs et vient donc développer le service qui leur est dédié.

Aujourd'hui, ce service représente le principal poste budgétaire de notre UDAF.

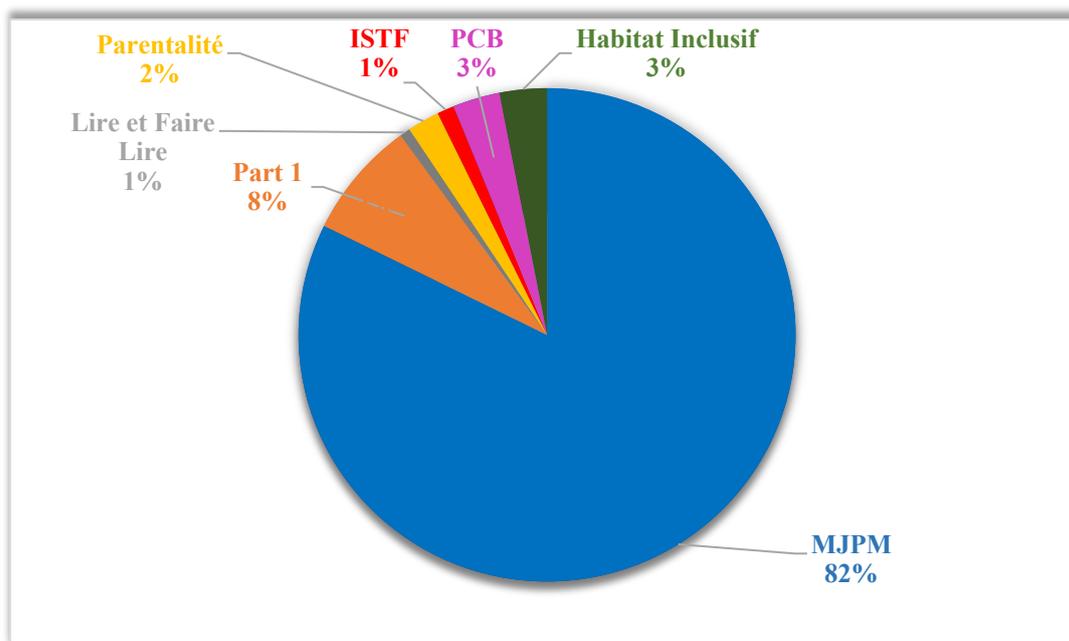


Figure 1: La répartition du budget 2021 de l'UDAF de l'Aisne

Graphique réalisé par mes soins à partir des données transmises par notre comptable

3. Son financement

Selon l'action menée, des partenariats sont mis en place, des fonds sont collectés ou des cotisations versées. Pour constituer son budget, l'UDAF de l'Aisne dépend donc de différents financeurs :

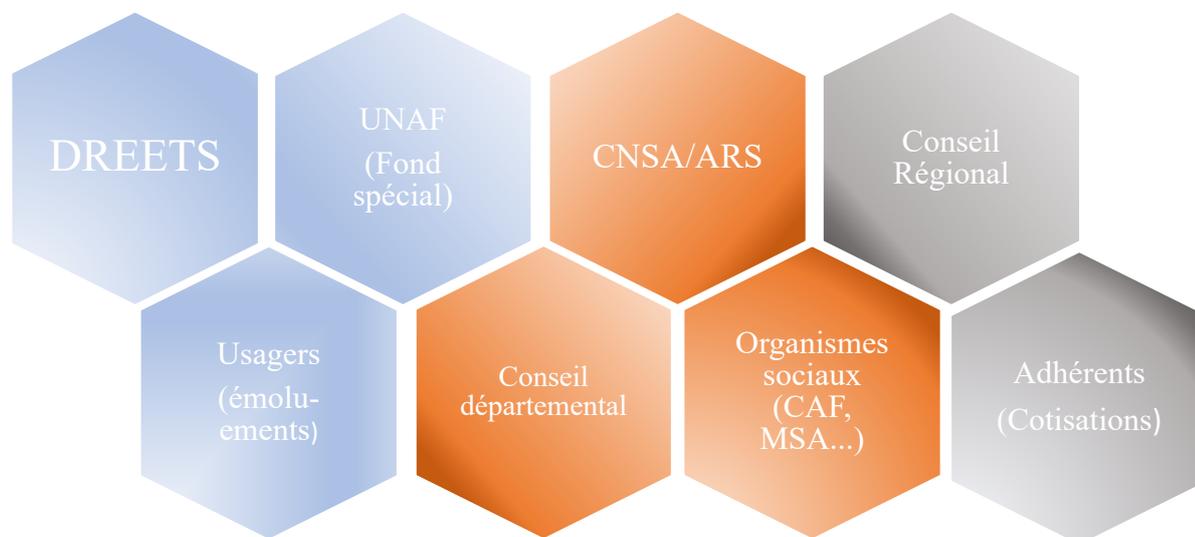


Figure 2: Les financeurs de l'UDAF de l'Aisne,

Schéma établi à partir des informations collectées auprès de notre comptabilité

En cours de vie d'un projet, nous pouvons être amené à changer d'interlocuteur bien que le financeur reste le même. C'est par exemple le cas de l'Habitat Inclusif dont le projet était porté par 3 cosignataires : l'Agence Régionale de Santé, la Caisse Nationale de Solidarité pour l'Autonomie et le département. La CNSA restera le financeur mais l'ARS ne sera plus chargée de sélectionner les porteurs de projet puisque la loi n°2020-1576 du 14 décembre 2020 de financement de la sécurité sociale prévoit un transfert de cette compétence aux conseils départementaux.

Au contraire, dans le cadre des conventions d'objectifs signées avec l'UNAF, certains des projets mis en place ne pourront voir leur financement être renouvelé. Il faudra alors veiller à trouver de nouveaux financeurs ou avoir anticipé ce désengagement, en instaurant un modèle économique présentant une maîtrise des charges et la détermination de cotisation qui permettent l'équilibre budgétaire. Seule ce type de projection pourra assurer la poursuite de ces différentes actions.

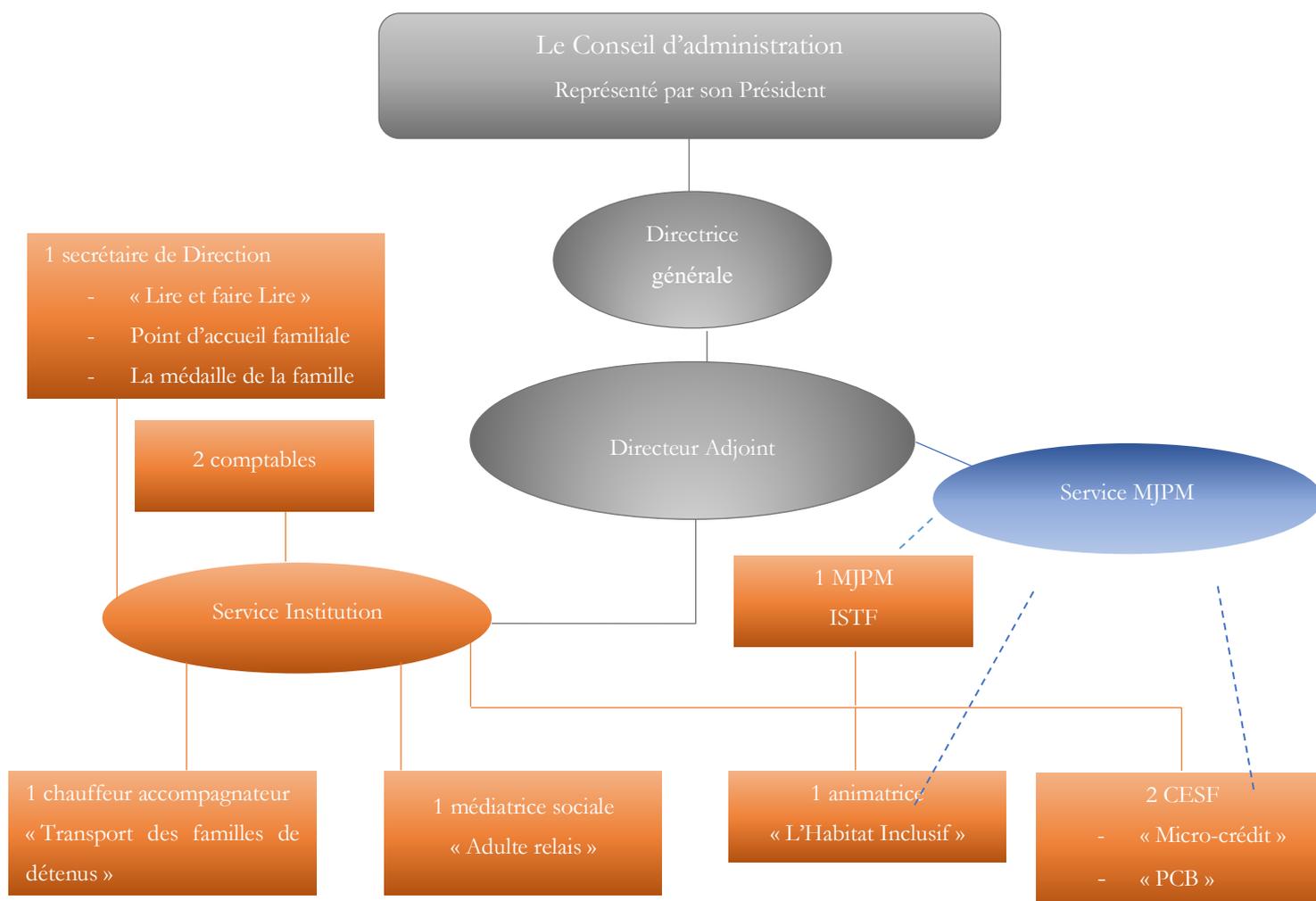
B- Les Actions de l'UDAF de l'Aisne.

Nous pouvons recenser 10 actions confiées par les pouvoirs publics. Certaines représentent un budget bien plus conséquent que d'autres, qui parfois sont menées sans générer aucune opération comptable. C'est le cas, par exemple, de l'action de la médaille de la famille.

Afin de mener à bien ces actions, une organisation interne a été mise en place. Elle instaure deux services.

1. Le service institution

- Son Organigramme



Il regroupe :

- ⇒ Le Point d'Accueil Familial Départemental (PAFD) - L'adulte relais
- ⇒ Le micro-crédit - La médaille de la famille
- ⇒ Lire et faire lire - Le point conseil budget (PCB)
- ⇒ Transport des familles de détenus (Parentalité) - L'habitat inclusif
- ⇒ Le service d'information et soutien aux tuteurs familiaux (ISTF)

Le personnel de ce service est essentiellement basé sur le pôle de Laon. La directrice, bientôt en retraite, en a confié la supervision au directeur adjoint.

Au grès des développements de projet et de nouvelles actions du service « institutionnel », du personnel du service MJPM a dû y être partiellement intégré. Aussi, une des deux CESF partage la moitié de son temps de travail avec le service MJPM où elle assure le suivi de MASP. En ce qui concerne l'action ISTF, elle est assurée par une MJPM à hauteur de 30% de son temps de travail. Le dispositif « Habitat Inclusif » a été en grande partie mis en place par le chef du service MJPM. Aujourd'hui, il m'est demandé d'en reprendre le suivi.

- [Zoom sur l'Habitat Inclusif](#)

A travers les politiques développées ces dernières années et notamment la loi n°2018-1021 du 23 novembre 2018 portant évolution du logement, de l'aménagement et du numérique (ELAN), il apparaît que de nombreuses actions sont mises en place pour orienter le modèle de l'habitat de « demain ». En ce sens, Denis Piveteau et Jacques Wolfrom ont remis le 26 juin 2020 le rapport « Demain, je pourrai choisir d'habiter avec vous » qui identifie douze « idées pour l'action ». Ce rapport a pour mission de définir une stratégie nationale de déploiement de l'habitat inclusif et proposer des mesures permettant de faire émerger de nouveaux projets.

L'UDAF de l'Aisne a pu participer à cette dynamique territoriale en répondant à l'appel à projet de l'Agence Régionale de Santé des Hauts de France pour ouvrir une structure habitat inclusif à Laon en septembre 2020. (Cf. annexe 3).

Ce nouveau dispositif permet d'accueillir des personnes dont l'autonomie n'est pas suffisante pour vivre seules mais pour lesquels un hébergement en établissement spécialisé serait trop restrictif et donc

inadapté. Notre rôle consiste à les conduire vers plus d'autonomie en les incluant dans le quartier grâce aux différentes activités mises en place avec les partenaires implantés dans le secteur.

Du fait de la pandémie, la mise en place du projet a dû être reportée mais a pu enfin voir le jour le 1^{er} septembre 2020. Les appartements type 4 et 5 sont situés à LAON. Initialement, deux logements étaient mis à la disposition de six personnes, comprenant des espaces privatifs et des espaces collectifs. Les 2 appartements se trouvent dans la même résidence, qui accueillent séparément des hommes et des femmes.

Une animatrice a été recrutée pour partager des ateliers cuisines, loisirs, organiser des sorties culturelles avec les locataires. Elle contacte nos nombreux partenaires pour proposer des temps de partage, d'animation et de socialisation. Les soirs et week-ends, les locataires gèrent seuls leurs prises de repas et la vie en colocation.

Au vu du nombre de demande de la part des partenaires et des personnes, l'UDAF a répondu au second appel à projet de l'ARS pour permettre de proposer cette solution alternative à d'autres personnes.

Nous avons été retenus par l'ARS pour accueillir 4 personnes supplémentaires. Il y quelques mois, un nouveau logement a pu nous être attribué dans la même résidence. Bientôt, le dispositif pourra compter jusqu'à 10 locataires.

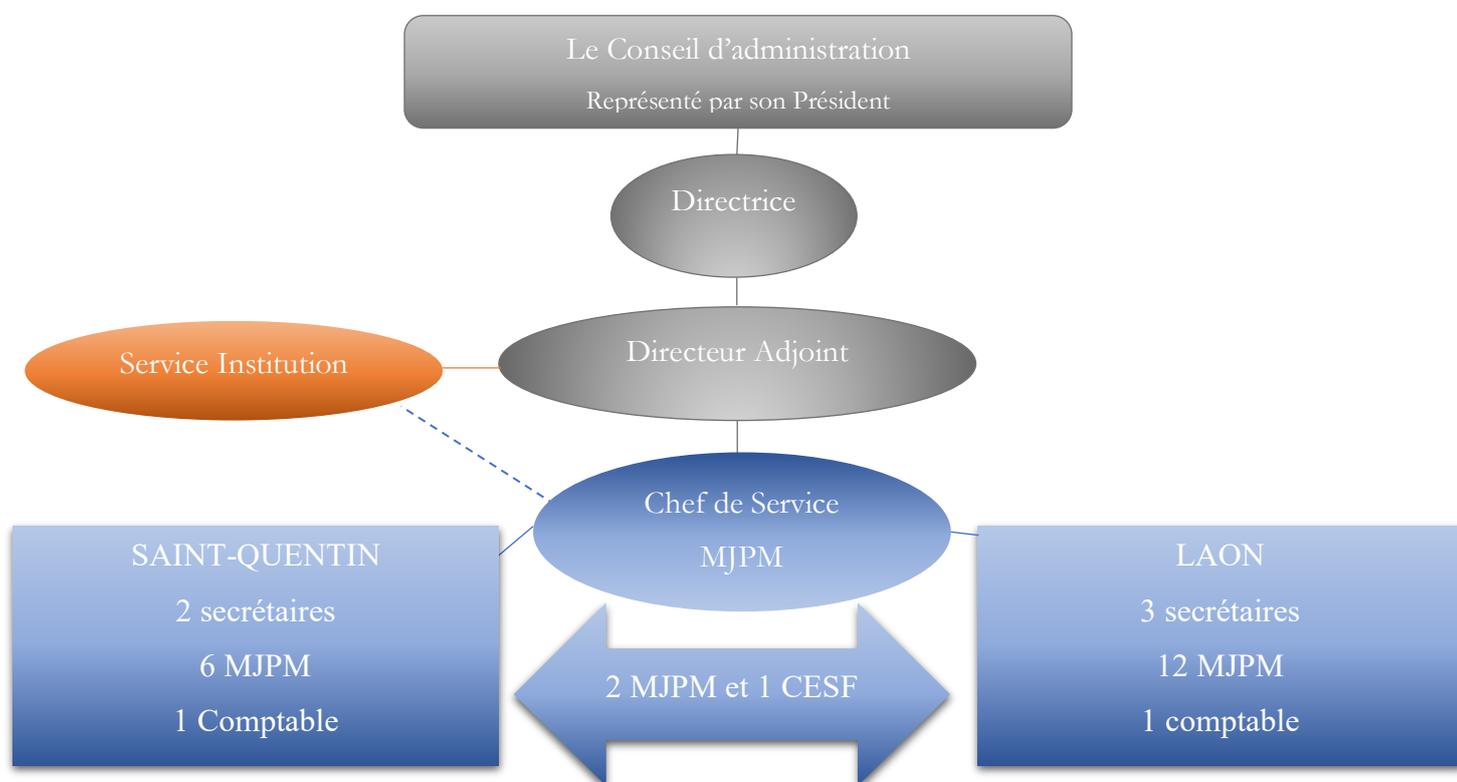
A Saint-Quentin, un projet similaire va être étudié et l'UDAF de l'Aisne compte proposer sa candidature. Nous attendons l'appel à projet pour pouvoir démarrer nos recherches en les adaptant au cahier des charges qui sera imposé. En attendant, nous exerçons une veille afin de suivre les évolutions souhaitées au grès des constats faits à partir des premiers retours d'expérience.

Par cette action, l'UDAF de l'Aisne tient à renforcer l'aide apportée aux familles à travers tout le département, en luttant contre l'exclusion. Mais également en proposant un service adapté à l'évolution de la société et de ses besoins.

2. Le service Mandataire Judiciaire à la protection des majeurs

Le service MJPM est répartie sur deux pôles, un basé au siège social à Laon et le second au bureau de Saint-Quentin que nous avons l'habitude de présenter comme notre « antenne ».

- Son organigramme



Également supervisée par le directeur adjoint, 18 mandataires judiciaires interviennent sur l'ensemble du département. Un chef de service, donc moi-même, accompagne et anime l'équipe aux travers des différentes missions qui me sont confiées.

Sept administratifs complètent ce service (5 secrétaires et 2 comptables). Cinquante kilomètres séparent les deux pôles, et un planning a été mis en place pour assurer la venue d'un membre de l'encadrement au moins une fois par semaine. Cependant, afin de palier à cet éloignement géographique du chef de service et de la direction, la mandataire judiciaire qui assure l'action ISTF exerce aussi le rôle de référente technique sur l'antenne de Saint-Quentin, à hauteur de 20% de son temps de travail.

Dans le cadre du suivi des Mesures d'Accompagnement Sociale Personnalisées, une des 2 CESF de l'action PCB intervient à hauteur de 50% de son temps de travail. Elle répartit ce temps sur les deux bureaux.

Enfin, au vu du développement du service MJPM de l'antenne de Saint-Quentin, une MJPM de Laon, intervient à hauteur de 20% de son temps de travail.

On peut constater une demande de flexibilité de la part de la direction, aux salariés qui se retrouvent à exercer différentes missions sur différents sites géographiques. Notre dépendance vis-à-vis des financements explique cette organisation, qui demande d'exploiter au mieux les ressources humaines dont nous disposons, au vu des budgets qui nous sont alloués.

- [Son cadre juridique et conventionnel](#)

La loi du 5 mars 2007 portant réforme de la protection des majeurs est venue répondre aux critiques portées à l'encontre des délégués de tutelle non familiaux, en professionnalisant leur activité. Elle inclut l'ensemble de l'activité tutélaire dans le droit commun de l'action sociale et médico-sociale. L'article L.471-2 du code de l'action sociale et des familles impose l'inscription des mandataires sur une liste unique, établie et tenue à jour par le préfet du département, après avis du procureur de la République. Cette inscription, et donc l'activité, ne peut se faire que dans le respect de conditions d'âge, de moralité, de formation certifiée par l'état (Certificat National de Compétence avec mention « mesures judiciaires à la protection des majeurs ») et d'expérience professionnelle.

De manière générale, les MJPM employés dans un service mandataire sont rémunérés en fonction de la convention collective applicable, Convention Collective Nationale du 15 mars 1966. Il s'avère que les grilles indiciaires réglementant les salaires, en rénovation et négociation depuis plusieurs années, ne comprennent pas de page « MJPM ». Ces derniers sont donc classés dans la grille des éducateurs spécialisés. En début de carrière, le salaire brut mensuel est d'environ 1770€. Depuis février dernier, notre premier ministre, Jean CASTEX, a fait naître un espoir en souhaitant étendre la revalorisation SEGUR de 183€ mensuels aux MJPM, faisant toute fois une distinction entre ceux de la fonction publique et ceux exerçant au sein d'associations tutélaires. Aussi, l'engouement né de cette marque de considération pour le métier a rapidement laissé la place à la colère par la différence de traitement qu'elle laisse clairement apparaître. D'autant plus que bien que n'étant pas employés de la fonction

publique, le salaire des MJPM exerçant dans le « privé » associatif est bel est bien pris en charge par l'État à travers la DREETS.

- Ses missions

Les missions du service sont d'assurer la représentation, l'accompagnement ou l'assistance personnalisée et adaptée de personnes majeures faisant l'objet d'une mesure de protection judiciaire ou sociale, en se référant aux valeurs de l'association, à savoir :

- ⇒ la défense de la famille dans toutes ses composantes,
- ⇒ l'attention portée à chaque personne,
- ⇒ la prise en compte de ses difficultés,
- ⇒ le tissage du lien social.

- ◆ Les mesures de protection juridique

La mesure de protection concerne la personne et ses biens et a pour finalité ses intérêts dans le respect de ses droits tout en favorisant son autonomie, dans la mesure de ses capacités. A ce titre, le service MJPM a à cœur d'assurer un accompagnement tendant à favoriser l'autonomie de la personne protégée et le respect de ses libertés individuelles. Elles sont de 4 natures : la sauvegarde de justice, la curatelle simple, la curatelle renforcée et la tutelle. Dans certains cas elles peuvent prendre la forme de « mesure ad' hoc » qui concernent aussi bien les majeurs que les mineurs. (il s'agit ici des seules mesures exerçaient pour des mineurs).

des Mineurs :	des Majeurs :
<ul style="list-style-type: none">• pour contrôler les placements de fonds• comme tuteur aux biens (jusqu'à obtention de la majorité)• pour des contestations en paternité	<ul style="list-style-type: none">• pour entamer une procédure devant le Juge aux Affaires Familiales (obligation alimentaire)• pour le contrôle des comptes d'un majeur• pour une procédure de divorce• pour toute procédure où il existerait un conflit d'intérêt• pour l'estimation et/ou la vente d'un bien

Ces mesures de protection font l'objet d'une ordonnance provenant principalement des Tribunaux judiciaires du département, qui sont depuis le 1^{er} janvier 2011 situés dans les villes de Laon, Saint-Quentin et Soissons.

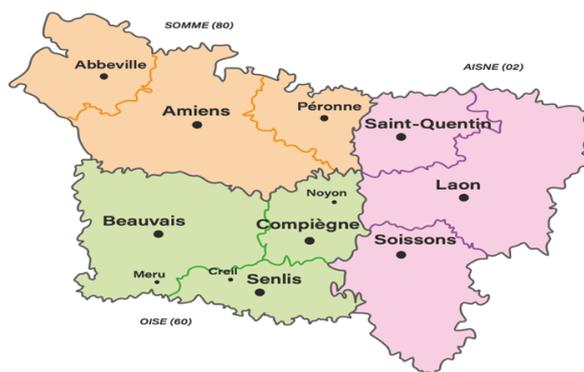


Figure 3 : Juridiction de la cour d'appel d'Amiens

Source : cour-appel.justice.fr

A noter que la représentation des UDAF dans chaque département facilite la transmission, vers notre association, de mesures provenant de tribunaux extérieurs à notre département.

♦ Les Mesures d'Accompagnement Social Personnalisé :

Ce dispositif, développé dans la loi de réforme de la protection des majeurs de 2007, ambitionnait de dissocier les mesures qui relevaient du social, du judiciaire. En effet, au vu de la restriction des droits qu'implique une mesure de protection judiciaire, le législateur a souhaité proposer une alternative permettant aux bénéficiaires de prestations sociales qui éprouvent des difficultés à gérer leurs revenus et charges, d'obtenir une aide et un accompagnement personnalisé.

Par la même occasion, les tribunaux devaient voir baisser les demandes de mesure judiciaire qui seraient orientées vers les conseils départementaux et leur réseau de travailleurs sociaux. Une convention a été signée entre le Conseil Départemental de l'Aisne et notre UDAF et renouvelée en 2020. Notre association est donc habilitée à exercer les mesures de MASP qui lui sont confiées par les UTAS de Laon, Hirson et Saint Quentin.

Au 31 décembre 2021, 1038 mesures nous étaient confiées comme suit :

MASP	Sauvegarde de Justice	Curatelle simple	Curatelle renforcée	Tutelle	Mesure ad' hoc
24	14	21	477	452	50

II- Le management d'un service d'une structure de l'ESS: le service MJPM de l'UDAF de l'Aisne

La première partie de ce mémoire fait apparaître la volonté de l'UDAF de l'Aisne de développer auprès des familles des actions à forte portée sociale dans différents domaines (juridique, culturel, éducatif, financier...). En étendant de telle sorte son champ de compétence, elle a dû fortement développer ses équipes et mettre en place une organisation et un encadrement permettant de répondre aux besoins mais également aux obligations imposées par les différentes lois qui réglementent les établissements sociaux et médico-sociaux.

A-Mon rôle de chef de service, mes missions générales

Le poste de chef de service fait partie de cet encadrement. Du fait de sa position dans l'organigramme, il est communément appelé « le manager de proximité », dans le cas présent il est plus simplement nommé « Caroline ». Les attentes de la direction quant à ce poste sont clairement détaillées dans une fiche de poste. Toutefois, cette fiche ne saurait suffire à la bonne compréhension de l'exercice de la fonction. Il me semble nécessaire de procéder à la présentation du contexte dans lequel elle doit être tenue. Lors de la signature de mon avenant au contrat de travail, elle m'a été remise (cf. Annexe 4). Elle présente une liste exhaustive des missions et activités du poste :

« Sous l'autorité de la Directrice de l'UDAF, dans le cadre de la délégation qui lui est confiée, assure le bon fonctionnement du service mesures judiciaires de protection des majeurs dans le cadre des procédures de service et le respect de la politique fixée par le conseil d'administration »

« Il veille au respect de la réglementation et particulièrement de la réforme du 5 mars 2007 et s'assure de l'utilisation des outils de la loi 2002-2 du 2 janvier 2002 »

« Il encadre l'équipe du service MJPM constituée des Mandataires judiciaires »

« Il participe et contribue à la vie générale de l'UDAF et rend compte de son activité »

Je souhaite exercer mes nouvelles fonctions en optimisant mon expérience de terrain sans pour autant faire de distinction avec les autres métiers qui sont tout autant nécessaires au bon fonctionnement de la structure. Aussi, le troisième point me questionnait puisqu'il exclut les comptables et secrétaires avec qui j'échange et collabore au quotidien. Cependant, le quatrième point me rassure puisqu'en fin

de compte je dois participer et contribuer à la vie générale de l'UDAF. En ce sens, collaborer avec les autres membres du personnel semble être justifié

Cette fiche de poste m'a permis d'effectuer une analyse de ce que je pensais être mes missions au regard des attentes clairement exprimées par ma direction. J'ai également compris pourquoi mon ancien chef de service, aujourd'hui directeur adjoint, n'était pas aussi disponible que l'équipe le souhaitait lorsqu'il occupait lui-même le poste. D'autant plus qu'il apparaît que chaque personne ne dispose pas du même degré d'autonomie.

Je suis aujourd'hui sollicitée par certains des MJPM de mon équipe, pour intervenir dans des situations que je gérais seule lorsque j'étais moi-même MJPM et donc en charge du suivi des mesures de protection. Je découvre alors sur le terrain l'exemple même de la théorie développée par Hersey et Blanchard (1977) présentée par Plane (2015) comme l'une des plus célèbres, qui consiste à adapter son management au niveau de maturité et d'autonomie de chacun des membres de l'équipe. Une matrice en est dégagée :

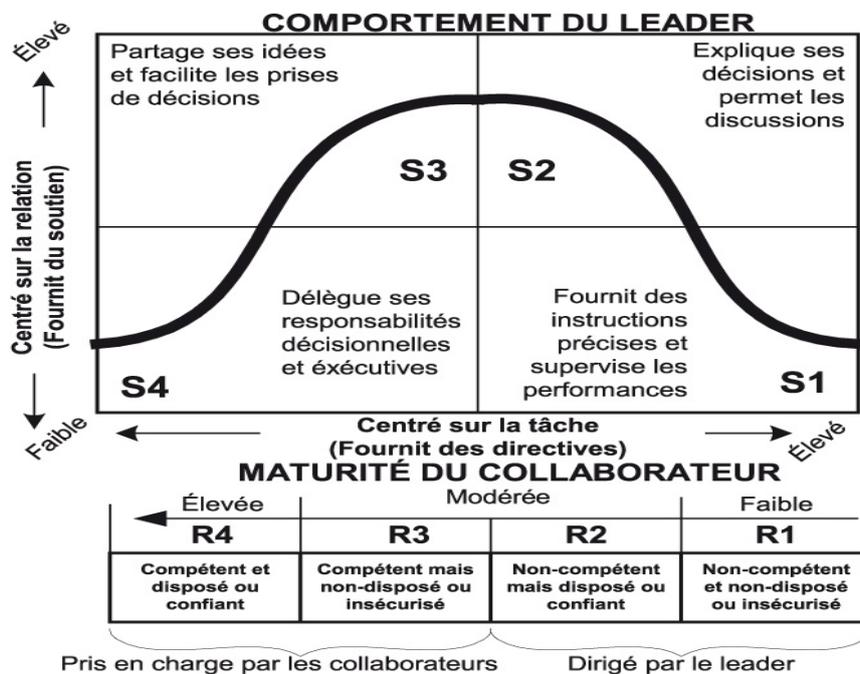


Figure 4 : La matrice de HERSEY et BLANCHARD

Source: HERSEY P. (1977), *The Situational Leader*, New York, Warner Books

Cette matrice démontre la complexité de la pratique, aussi je préfère la représentation humoristique du leadership qu'en fait Gaunand et qui nous a été présentée dans le cadre de notre cours de « Management des équipes ».

LES STYLES DE LEADERSHEEP



WWW.LEADERSHEEP.NET

©Anto 2012

Figure 5 : Les styles de Leadership selon Hersey et Blanchard

Source Antonin-gaunand.com

Je constate également que les attentes des équipes vis-à-vis de leur manager ne correspondaient pas forcément à celle de la direction. Aussi, on me sollicite afin que j'intervienne dans des situations où ma direction me met en garde afin que je ne sois pas submergée de travail et que les équipes ne me délèguent pas des tâches qui leurs sont normalement attribuées. Je pense néanmoins que pour parvenir à faire évoluer leur degré d'autonomie et de maturité, mon accompagnement peut être un investissement nécessaire et bénéfique sur le long terme.

D'autant plus qu'à ses missions générales viennent s'ajouter des missions et activités principales qui semblent répondre à leurs demandes. Nous les découvrons en présentant les différents acteurs qui interviennent dans mon contexte d'intervention.

B- Le contexte d'intervention

Afin d'appréhender au mieux mon analyse quant à mes autres missions, il me semble nécessaire de présenter l'état d'esprit dans lequel j'ai abordé mon contexte d'intervention et son historique.

1. Mon état d'esprit

Depuis le 1er septembre 2021, j'occupe donc le poste de chef du service MJPM. Avant cela, j'occupais depuis 3 ans les fonctions de MJPM. Je faisais alors partie de l'équipe que je qualifie de première ligne « exécutive » au sens purement littéral, se rapportant au verbe « exécuter » qui signifie « mettre en application un ordre ». Il est bien entendu que la directrice et le chef de service mettent également en application les ordres respectivement reçus par le président de notre Conseil d'Administration et la directrice, mais le distinguo porte surtout sur la proximité avec le terrain et les place alors en seconde ligne.

Dès mon arrivée en 2018, il m'a été fait état, par les autres membres de l'équipe, de rapports qu'il est coutume de qualifier de « tendus » avec la directrice. Ce poste n'étant pas ma première expérience professionnelle, j'avais déjà été confrontée aux jugements de valeurs hâtifs, justifiés ou non, que pouvait subir une équipe managériale. Les conflits qui peuvent naître entre les dirigeants et les ouvriers où autre membre de l'équipe sur lequel il exerce un pouvoir hiérarchique, ne sont pas une nouveauté de notre siècle, et ne semblent pas épargner le secteur de l'ESS. Dans son article, Mousli (2005), en fait même « l'éloge » en s'appuyant sur des recherches effectuées par Mary PARKER FOLLET dans les années 1920 aux États-Unis.

Cependant, ayant évolué pendant plus de 15 ans dans le secteur bancaire lucratif, ma vision du secteur Social et Solidaire était quelque peu idéalisée. J'avais même fait l'impasse sur les aspects économiques qui permettent d'assurer la mise en œuvre de ses actions. Surtout, je n'avais pas connaissance de la problématique de financement de nos actions et donc des moyens à notre disposition pour y parvenir.

L'ESS à travers ses actions poursuit un but qui n'est pas axé sur la création d'un profit financier. Ce n'est pas pour autant qu'elle ne génère aucun profit. Au travers des travaux de Bourdieu (1979), une analyse de la société par le biais de l'école, il apparaît qu'il existe un capital socio-culturel bien plus difficile à quantifier mais tout aussi générateur de profit pour les Hommes. La difficulté résiderait dans

le fait de réussir à traduire en valeur monétaire ces profits pour justifier les investissements de notre principal financeur, l'État.

2. L'historique

En avril 2012, le CA a pris la décision de licencier le directeur en poste, au motif qu'il ne mettait pas en œuvre leurs décisions et ne développait pas la culture institutionnelle de l'UDAF. Ancien MJPM, le directeur semblait porter exclusivement son attention sur le service MJPM et ses salariés.

La secrétaire de direction du service institutionnel, en poste au sien de l'association depuis plus de 20 ans, s'est alors vu confier le poste par intérim.

Cette décision a particulièrement été mal acceptée par les salariés du service MJPM qui ne reconnaissaient pas de légitimité à la nouvelle directrice, au seul motif qu'elle n'était pas issue du « monde de la protection des majeurs ». Le chef de service alors en poste a demandé sa rétrogradation pour ne pas être en lien direct avec la nouvelle direction. Dès lors, un climat de tension s'est installé. Bien qu'elle ait ensuite suivi les formations nécessaires à l'attribution définitive de son poste, et mis en place un nouveau chef de service dont la légitimité n'était pas contestable, les positions des salariés n'ont guère évolué.

Le rôle d'un manager est-il réellement de maîtriser toutes les compétences techniques des membres de l'équipe qu'il supervise ? d'autant plus lorsqu'il ne s'agit pas du manager de proximité comme la directrice de la structure ? Ou ces tensions n'étaient-elles que l'expression des inquiétudes et des peurs que peuvent inspirer le changement ? N'est-il pas ici question de « la capacité à changer et la résistance au changement » qu'a pu développer Bouckenooghe (2010, P 515) et que développent différents chercheurs comme Giraud et al. (2013)

Lors de l'annonce de ma nomination par cette même directrice en octobre 2020, un regain d'hostilité a pu temporairement apparaître. Sur les 17 postes de mandataires alors existant, je faisais partie des derniers embauchés. De formation commerciale, je ne possédais pas une expérience du terrain social ou même juridique aussi développée que la majorité des autres mandataires. Cela est-il cependant une raison suffisante pour occulter les autres qualités nécessaires à un manager et dont je peux être dotée, justement grâce à ma précédente expérience professionnelle ou plus simplement grâce à mes compétences « douces » ou « soft skills ». Des compétences qui selon Bouret et al.(2018), « nous

n'allons pas déléguer aux robots », puisque propres à nos caractéristiques humaines. Ou s'agissait-il encore d'une autre forme de résistance au changement que nous pourrions apparenter à « *la mémoire des décisions passées* » développer par Frédéric De Conninck (1998), qui selon lui serait une bonne raison de résistance ?

Une année s'est écoulée entre l'annonce de ma nomination et ma prise de poste et je pense que ce délai a permis aux équipes de mieux s'approprier le changement. Je reçois des encouragements et je ressens que les équipes portent beaucoup d'espoir sur la nouvelle direction. On retrouve ici le phénomène de dé cristallisation représentant la première étape du changement que présente Kurt Lewin (1951) par l'utilisation de la métaphore du bloc de glace.

Depuis le 15 novembre la directrice est en congés avant d'être officiellement en retraite le 1^{er} juillet 2022 et de passer le flambeau à notre nouveau directeur et ancien chef de service.

3. Les acteurs

Pour accomplir mes missions je vais pouvoir m'appuyer sur différents acteurs.

◆ Ma direction

Le terme comprend aussi bien le conseil d'administration de l'UDAF que la directrice ou le futur directeur.

Pour ce qui est du conseil d'administration et plus particulièrement son président, ils représentent l'organe qui décide des actions menées et des orientations prises par l'association. Aussi, de leurs décisions dépendra mes missions futures. Ils peuvent également intervenir dans le cadre de la commission MJPM qui a été instauré au sein du CA. Je pourrais ainsi être amenée à apporter mon analyse et mes retours sur des difficultés rencontrées ou des plaintes reçues, dans le suivi de mesure de protection de l'un de nos protégés.

Ensuite, ayant définitivement rejoint le bureau de Laon le 1^{er} octobre j'ai pu travailler en collaboration plus étroite avec la directrice pendant un peu plus d'un mois. Bien sûr, depuis 3ans je travaillais sous son autorité mais je n'étais pas au fait de toutes ses missions. J'étais focalisée sur mon travail de MJPM qui occupait pleinement mon temps. Mes relations avec elle relevaient de ce que je juge normal pour

un responsable hiérarchique soit rendre des comptes lorsqu'elle me le demandait et lui soumettre les demandes qui relevaient de son pouvoir décisionnaire et de sa responsabilité.

Au vu de la considération que j'avais pu recevoir de la part de mes anciens supérieurs hiérarchiques, ses demandes ne me semblaient pas exagérées. Je me suis souvent retrouvée opposée à mes collègues qui me répondaient, pour ceux basés à Laon, « tu ne travailles pas tous les jours avec elle », ou de manière plus générale « tu n'es pas au courant de tout ». N'étant pas de nature à nourrir les conflits mais plutôt d'apprendre d'eux, je n'ai jamais fait grands cas de leurs propos. Même s'il est vrai que j'ai parfois pu constater sa maladresse dans ses propos à l'égard de certains collègues.

En arrivant à Laon, j'ai pu échanger librement avec elle et nous avons pu échanger ensemble sur la méthode DISC de MARSTON. Consciente de se situer dans le profil « Dominant », il n'en reste pas moins que la gentillesse du « Stable » peut également être présente dans sa personnalité. Il se peut qu'elle ait souffert de l'animosité ouvertement exprimée à son égard lors de sa prise de poste. Elle m'a expliqué avoir tenté d'inclure au maximum le personnel mais que dès lors que la proposition venait d'elle la suspicion s'installait sur le but caché de sa démarche. Elle m'a naturellement mis en garde sur le fait qu'il ne fallait pas trop déroger aux règles fautes de quoi les exceptions pourraient les redéfinir aux yeux des équipes. Il n'en reste pas moins que je souhaiterais pouvoir instaurer une cohésion entre les équipes et l'encadrement. Je pense que pour cela il faut mettre en place plus de transparence dans l'action du manager et apprendre à faire confiance aux équipes en leur faisant comprendre qu'ils sont acteurs de leurs conditions de travail.

J'ai bien conscience que je peux me tromper, mais mon nouveau directeur, et la vie avant lui, m'ont appris que l'échec fait partie de l'apprentissage de la vie. Pour ce qui est de ses qualités entrepreneuriales, elles sont incontestables. Il y a une réelle motivation à développer les actions de l'UDAF au sein de notre département et diffuser une image engagée et solidaire de l'association en fédérant un maximum d'associations familiales.

Enfin, je bénéficie de la présence de mon ancien chef de service en tant que nouveau directeur. Ayant été à mon poste, il en connaît le quotidien et ses problématiques. Arrivée au sein de la structure dans un contexte sociale qu'il qualifie lui-même d'« explosif », il a dû entamer la mise en conformité de tout le service. En effet, comme évoqué dans la 1^{ère} partie de ce mémoire (page 6), notre association par son activité tutélaire se doit de respecter la loi du 2 janvier 2002, dite loi 2002-2, qui impose entre autres la mise en place de procédure écrites et de surcroît leur évaluation par une inspection évaluant

ainsi la démarche qualité. En parallèle, il lui a fallu mettre en place des outils de contrôle interne pour pouvoir justifier auprès des autorités compétentes de l'activité du service et donc demander les subventions nécessaires à son bon fonctionnement. Il a fallu également répondre aux demandes du commissaire au compte afin d'assurer sa reddition des comptes, en stoppant des pratiques pourtant appréciées par les MJPM. Son expérience ne peut-être qu'un atout pour la réalisation de mes missions mais elle me met également face à mon manque d'expérience et à la surcharge de travail que cela peut représenter pour lui. D'autant plus que pour gagner en compétence il m'a fallu reprendre le chemin de l'université, ce qui vaut la rédaction de ce présent mémoire et cause mon absence 2 jours par semaine. Il doit alors assurer partiellement mon intérim. S'il venait lui-même à être absent, je pourrais être amené à le remplacer.

◆ **Les équipes opérationnelles**

Dans le cadre de mes missions je suis amenée à encadrer aussi bien les secrétaires que les comptables ou bien sûr les MJPM.

⇒ **Les MJPM**

Ces derniers sont issus de différentes formations, ce qui permet d'obtenir des échanges constructifs sur les différentes façons de gérer la même situation ou même d'avoir des référents selon le domaine. Nous avons d'anciens juristes, conseiller en économie sociale et solidaire, éducateurs spécialisés ou même employée de banque. Aussi, lors de question plus pointue relevant du domaine juridique, nous avons l'habitude d'aller présenter notre problématique au MJPM ou à notre nouveau directeur, ayant tous deux une formation de juriste. L'UDAF a récemment recruté une secrétaire ayant passé plus de 15 ans au sein d'une étude notariale. Aussi, il a été établi que tout acte notarié impliquant l'un de nos protégés devait lui être soumis avant signature.

Cette variété de profil est un avantage pour l'équipe qui doit assurer l'accompagnement ou la représentation des protégés au quotidien. Il leur est demandé de rédiger les requêtes nécessaires à la bonne exécution de la mesure et à la défense des intérêts des protégés et les présenter aux juges ayant la compétence territoriale ; élaborer des budgets et les mettre en place avec les différents outils mis à leur disposition et en partenariat avec les différentes banques détentrices des comptes ou encore mettre en place des accompagnements avec différents partenaires pour assurer un confort de vie maximum aux protégés. Toutes ces actions doivent être menées en prenant en compte la situation sociale,

économique ou de santé de chaque protégé. Ce qui demande une grande capacité d'adaptation et confère beaucoup de responsabilité aux MJPM.

Pour assurer le meilleur accompagnement possible des binômes ont été formés. Ainsi, les congés doivent être planifiés en s'assurant de la présence de l'un des deux membres du binôme. Ils sont soumis au directeur et moi-même pour validation. Cela assure une continuité de service pour les protégés et les partenaires. Les MJPM ont également un secteur d'intervention géographique établi afin d'éviter des déplacements trop dispersés qui peuvent générer beaucoup de fatigue et faire courir des risques d'accident.

⇒ **Les CESF**

Je suis également amenée à travailler avec les conseillères en économie sociale dans le cadre des suivis de MASP. Les rapports de suivi sont soumis à ma signature lors des renouvellements, des clôtures ou des mises en échec de mesure. S'agissant d'un engagement réciproque nous ne pouvons procéder au blocage des comptes comme pour les mesures judiciaires. Aussi, au vu du manque d'implication de certains usagers, le mandataire ou la CESF n'ont parfois d'autre choix que de demander la fin anticipée de la MASP.

⇒ **L'animatrice**

Dans le cadre du dispositif « Habitat Inclusif », je reçois les dossiers de candidature que j'examine avant de les remettre à l'animatrice. Nous échangeons alors sur les éléments portés à notre connaissance et sur leur pertinence quant aux exigences du dispositif. Un contact pourra alors être établi avec le demandeur pour poursuivre la présentation de l'habitat et alors fixer ou non un rendez-vous pour une visite.

J'ai jusqu'ici présenté la partie de l'équipe que nous pourrions qualifier de « terrain », car amenée à sortir des bureaux. Mais je peux aussi compter sur l'équipe administrative, qui bien qu'œuvrant dans les bureaux, est quotidiennement en contact avec les protégés, leurs familles plus ou moins bienveillantes, et autres partenaires. Il s'agit des assistantes tutélaires mais aussi des comptables.

⇒ **Les assistantes tutélaires**

Les assistantes répondent au téléphone, aux mails, assurent l'accueil, constituent les différents dossiers de demande d'aide ou de renouvellement de droit, traitent le courrier entrant et sortant... Bref, elles sont essentielles pour les mandataires qui peuvent ainsi déléguer de nombreuses tâches chronophages et assurer le suivi d'une moyenne de 60 usagers. Elles n'hésitent pas à m'interpeller lorsqu'elles

rencontrent des soucis de comportement de certains protégés, mais également de certains mandataires. A noter qu'il me faut parfois intervenir dans le cas inverse, c'est-à-dire lorsque les mandataires viennent se plaindre des manquements de leur assistante.

⇒ **Les comptables « MJPM »**

Pour la partie comptable, je dois échanger quotidiennement avec ceux du service MJPM, pour valider les règlements qui sont fait à l'attention ou au nom de nos protégés. Nous procédons ainsi à la mise à disposition des sommes répondant à leurs besoins personnels mais également au règlement des factures relatives à leur logement, véhicule, enfant, animaux ou autre. Le président de l'association m'a donné une délégation de 3000€. Au-delà de ce montant, c'est notre directeur qui doit valider, ayant lui-même reçu une délégation de notre président. Je dois également procéder à la validation des RIB des protégés mais également des tiers dont nous recevons des factures, en respectant un protocole imposé par notre commissaire aux comptes.

⇒ **Les comptables « institutionnelles »**

Je suis amenée à travailler avec les comptables du service institutionnel dans le cadre de la gestion des ressources humaines, lorsqu'ils me remettent les fiches de paie des membres de mon service. Je dois faire signer à chaque salarié le tableau attestant de la remise de sa fiche de paie et de ses chèques déjeuners, pour ensuite le restituer aux comptables. Pour ce qui est des calculs des budgets du service, mon arrivée récente dans le poste, ne m'a pas encore permis de travailler ce sujet avec eux.

◆ **Les partenaires**

Pour faciliter le travail des équipes, mais également le bien-être de nos protégés au quotidien, il est bon de mettre en place des partenariats.

Nous pouvons mettre à profit notre gouvernance et le réseau d'association qui constitue son assemblée générale, mais également grâce aux sièges que nos représentants détiennent au sein de différents conseils d'administration (CAF, CPAM, MSA, CCAS...). Ils nous permettent de régulariser au plus vite des situations complexes qui peuvent nuire aux droits de nos protégés.

Nous développons également des conventions avec des banques partenaires. Trois grands groupes (Crédit Mutuel, Caisse d'épargne et Crédit Agricole) proposent un service de télétransmission avec notre système informatique assurant un accès au solde du compte en temps quasi-réel, sans nécessité de créer un mot de passe pour chacun de nos protégés. Des tarifs préférentiels sont également proposés. Afin de ne pas avoir à passer par leur guichet pour chaque opération de virement, les opérations sont

enregistrées dans notre système et je dois valider chaque jour les opérations dont le montant se trouve dans ma délégation.

◆ Les prescripteurs

Nos principaux prescripteurs sont les juges des tutelles, qui depuis le 1^{er} janvier 2020 par la Loi 2019-222 du 23 mars 2019 exercent la fonction de « Juge des Contentieux de la Protection ». Il nous faut leur présenter des requêtes répondant aux exigences légales afin qu'ils puissent statuer au plus vite dans l'intérêt des usagers. Nous pouvons ainsi démontrer le professionnalisme de nos équipes et rassurer les juges quant au choix de notre association pour assurer le suivi des mesures.

Nous pouvons également compter sur les prescripteurs officieux que peuvent être les personnes intervenant au quotidien au côté de nos protégés. Aussi, il n'est pas rare que des maisons de retraites, des auxiliaires de vie ou des membres de famille, ne nous recommandent auprès de personne nécessitant une mesure de protection. Il semble donc que les valeurs défendues par notre association, tel que le respect et la défense des intérêts de nos usagers, se reflètent dans nos actions à leurs côtés et véhiculent une bonne image de notre travail.

C-Mes missions particulières

1. L'habitat inclusif

C'est l'ancien chef de service, en collaboration avec la directrice, qui a mené le projet « habitat inclusif ». Le dispositif répond à deux problématiques qui sont d'assurer un logement décent aux usagers et de garder le lien avec la société en évitant l'institutionnalisation. Dans le cahier des charges, on constate que le choix a été fait de réserver les places à des résidents souffrant de troubles psychiatriques et bénéficiant d'une mesure de protection juridique mais également d'un suivi médical. Nous pouvons ainsi permettre aux personnes pour lesquels les services institutionnels viendraient restreindre leurs libertés, de réintégrer un logement semi-autonome où il leur est demandé de participer à l'entretien de leur espace de vie mais également à la préparation des repas avec l'aide d'une animatrice présente du lundi au vendredi. Le week-end, seuls les personnels soignants qui assurent les soins des résidents qui le nécessite, interviennent. Nous avons actuellement 6 résidents.

Pour l'un d'entre eux, l'absence de l'animatrice le week-end crée des angoisses. Il a donc été décidé avec le Centre Médico-Psychologique qu'il pourrait réintégrer leur service chaque week-end.

Nous rencontrons cependant des difficultés de respect du règlement quant à la consommation d'alcool, de produits stupéfiants ou même d'hygiène. Afin d'assurer la sécurité et de saines conditions de vie à la majorité des résidents, d'autres solutions d'hébergement ont dû être trouvées pour certains d'entre eux. Avant d'arriver à cette alternative nous avons dû respecter un processus qui comprends l'envoi de différents courriers d'avertissement. Mais malheureusement, nous n'avons pas eu d'autres choix que de mettre fin au contrat.

Le 20 décembre dernier, j'ai été amené à y prendre en charge une situation critique, puisqu'en pleine nuit, l'une de nos résidentes, Madame M, a été retrouvée sans vie par une autre résidente. A mon arrivée au bureau, j'ai été avertie et ai dû me rendre au plus vite sur place, où se trouvait la police en attendant l'arrivée du médecin légiste mandaté pour déclarer la mort et sa cause. Certaines résidentes, dont celle qui a trouvé la défunte, avaient été emmenées au commissariat. L'animatrice qui vit dans le quartier avait été réveillée à 6h00 du matin par les pompiers qui l'avaient retrouvée après une séance effrénée de porte à porte... Il faut ici prendre en compte que le public accueilli souffre de troubles mentaux ou psychiatriques légers. Une telle situation est naturellement génératrice de vives émotions. J'ai donc veillé à mettre en place au plus vite une cellule de crise, pour les résidents mais également pour l'animatrice qui était habituée à échanger au quotidien avec la défunte. Une hospitalisation de quelques jours a pu être organisée pour la résidente qui avait retrouvé Madame M.

Ma direction souhaite étendre le dispositif sur la ville de Saint-Quentin mais comme indiqué dans la 1^{ère} partie l'appel à projet n'a pas encore été diffusé. La circulaire interministérielle n° DGCS/SD3A/DHUP/DGCL/2021/191 du 6 septembre dernier relative au plan interministériel de développement de l'habitat inclusif réaffirme la volonté du gouvernement d'accompagner la transition démographique que représente le vieillissement de sa population. L'accent est mis sur les plus vulnérables en perte d'autonomie ou en situation d'handicap. Souhaitant répondre à l'aspiration de bien vivre « chez soi », les collectivités locales sont incitées à inscrire les projets d'habitat inclusif dans les dynamiques de développement territoriales. Ces projets entrent dans les opérations de revitalisation du territoire prévues dans le cadre des programmes Action Cœur de Ville dont bénéficie la ville de Saint-Quentin.

Ma prise de poste récente couplée avec le départ de notre ancienne directrice, de surcroît dans un contexte de crise sanitaire, me laisse peu de temps pour me plonger dans le projet.

2. L'agrandissement de l'antenne de Saint-Quentin

Ouvert en juin 2014, l'antenne assurait l'accompagnement de 239 protégés au 31 décembre 2014. Sept ans plus tard, on observe une augmentation de presque 50% du nombre de mesure confiée, avec un nombre de 357 mesures au 31 décembre 2021. Cette évolution progressive a porté le nombre initial de 4 mandataires à 6. Pour éviter la surcharge de travail de ces 6 mandataires, en attendant que le financement d'un nouveau poste nous soit accordé, une mandataire basée principalement au bureau de Laon, dédie 20% de son temps de travail sur l'antenne pour prendre en charge quelques dossiers.

En parallèle, l'action PCB qui a pu être déployée depuis septembre 2019, amène la CESF à prendre également des rendez-vous au sein de l'antenne pour les usagers saint-quentinois intéressés par le dispositif.

Ces évolutions ont vite montré les limites des locaux et des travaux d'agrandissement ont été soumis par notre directrice générale aux différentes instances décisionnaires. Dès lors, des demandes de financement ont été déposées et acceptées. Néanmoins, la crise sanitaire que nous connaissons depuis presque bientôt deux ans avait fortement ralenti la mise en œuvre des travaux.

En fin d'année dernière, elle a pu réactiver le projet et démarrer le chantier. Aujourd'hui partie en retraite, il nous faut reprendre le dossier. Au-delà des démarches administratives assurant la conformité du projet, il nous faut surtout prendre en compte les conséquences sur les conditions de travail. Le bruit lié aux travaux, les sollicitations des entreprises ou le déménagement dans une pièce plus exigüe sont des nuisances qui, combinées à la charge quotidienne de travail, peuvent faire naître du stress et nuire à la santé des équipes. D'autant plus dans le contexte sanitaire anxiogène actuel et dans notre secteur d'activité où le télétravail n'est pas instauré. La prévention des risques psychosociaux s'inscrit dans l'obligation générale des protections de la santé physique et mentale des travailleurs. En tant qu'employeur, nous devons prendre les mesures pour assurer la sécurité et protéger nos salariés comme l'expliquent les articles L4121-1 à 5 du code du travail. Bien qu'il s'agisse ici d'une situation exceptionnelle qui ne nécessite pas de modifier le document unique d'évaluation des risques, nous considérons qu'une attention particulière doit être portée et des aménagements mis en place.

J'ai organisé une réunion pour rassembler l'équipe et les informer que l'entreprise nous avait prévenu de bruit encore plus conséquent du fait du perçage de la dalle. Afin de leur éviter ces nuisances, il était

envisagé de leur proposer de venir travailler au bureau de Laon. Mais se posait alors le problème de place et surtout, au vu des conditions sanitaires, du respect des distanciations sociales. Après avoir vérifié le nombre d'ordinateur portable à notre disposition, il a été convenu d'imposer 3 jours de télétravail. J'ai été surprise de constater le mécontentement de la part du plus grand nombre alors que quelques semaines auparavant il nous était reproché de ne pas prendre en compte la gravité de la situation sanitaire en ne mettant pas en place le télétravail. Nous pouvons ici constater le caractère volatile de l'humain qui peut nous émerveiller comme nous décourager

Je dois avouer que je n'avais jamais mesuré l'ampleur de mes missions avant de procéder à la rédaction de ce mémoire. Cette rédaction a elle-même nourri ma réflexion quant à la complexité induite par la diversité qu'offre le poste de chef de service et comment remplir aux mieux mes fonctions. Tous les postes de chef de service présentent-ils cette complexité ou est-ce dû à l'organisation et aux moyens de ma structure ? Serait-ce alors une spécificité de l'ESS ? Ayant évolué dans le secteur lucratif où le titre employé pour le poste de responsable était « manager », je m'interroge sur la comparaison qui peut alors être faite.

En tout état de cause, il m'a été impossible de réduire les paragraphes de présentation. Inconsciemment, j'ai fait le choix de prendre le temps d'expliquer ma structure pour mettre en avant la complexité et le contexte incertain qui amène à être constamment dans le changement. En prenant, entre-autres, l'exemple concret des changements de direction, ce mémoire c'est imposé comme une étude de cas. Reste la question de déterminer quel est le « cas » étudié. Moi, ma structure ou la rencontre des deux. Aussi en plus d'être une étude de cas, ce mémoire et l'enquête qui en découle seront basés sur une approche auto ethnographique.

Ce travail de présentation de ma structure et de mes missions m'a également amené à porter ma réflexion sur les valeurs de l'ESS. Quelles sont-elles réellement ? De plus en plus mises en avant par les politiques, existe-il une liste établie ? Et, en tant qu'acteur de l'ESS, est-ce que ces valeurs peuvent m'aider à accompagner mes équipes dans les changements que nous opérons ou subissons ?

Aussi, je porterai tout d'abord ma réflexion et mes recherches sur les valeurs de l'ESS, à travers sa genèse, mais également comme une pensée qui a pu connaître des évolutions. J'orienterai ensuite ma réflexion vers les fonctions du manager face au changement en abordant l'environnement dans lequel il doit les exercer. Ma revue de littérature me permettra de présenter différents concepts que je pourrai ensuite également analyser grâce à une enquête terrain. La problématique que mes différentes interrogations ont fait émerger me permettra d'émettre des hypothèses validées ou non à partir des résultats de cette enquête. Enfin, je pourrai en dégager des préconisations.

I- Les valeurs de l'ESS dans l'accompagnement au changement d'un manager de proximité

Comme indiqué précédemment ma réflexion se portait initialement sur l'habitat des villes de demain et comment les valeurs de l'ESS pouvaient influencer leurs aménagements.

J'ai dû accepter que le poste de manager de proximité comporte des aléas auxquels je dois me plier pour parvenir à accompagner aux mieux mes équipes et faire avec les changements qui peuvent être réguliers et imprévisibles.

Aussi, j'ai souhaité porter ma réflexion sur le profil du manager d'une entreprise de l'ESS dans l'accompagnement au changement. En premier lieu il me fallait concentrer mes recherches sur les valeurs de l'ESS pour mettre une bonne fois pour toute des mots sur ce que cela comprend.

A-Les valeurs de l'ESS

Pour parvenir à définir les valeurs de l'ESS il semble nécessaire de parcourir l'histoire. On pourrait être tenté de partir de sa reconnaissance officielle à travers la création de la délégation interministérielle à l'économie sociale en 1981. Le travail serait bien plus court et on ferait alors l'impasse sur la naissance de l'économie solidaire qui, elle, a eu lieu durant les années 70 pour répondre aux nouveaux besoins des populations touchées par le chômage et l'exclusion sociale qui l'accompagne. Il semblerait que ce soit l'économie solidaire qui ait redynamisé les valeurs portées par l'économie sociale depuis des siècles.

1. Leur genèse

La revue de littérature nous apporte des éléments laissant à croire que les valeurs de l'ESS sont bien loin d'être un concept du 20^{ième} siècle. En effet, elles remontraient au Moyen-Empire égyptien (2000-1700 avant J.-C.). C'est dans l'article de Naszalyi (2019) que nous trouvons une chronologie

développée attribuant les premières représentations d'actions solidaires à une association religieuse grâce à la découverte d'un autel en Égypte. Elles sont souvent assimilées à une aide apportée lors de funérailles d'un membre « d'une corporation d'artisans spécialisés ». Ces valeurs se retrouvent dans les associations religieuses, ensuite au travers des confréries du moyen-âge, qui se regroupent autour d'un corps de métier pour distribuer la charité. Une solidarité se met en place pour créer des caisses communes qui collectent des cotisations permettant d'aider un confrère touché par la maladie, souvent dû à l'activité pratiquée.

On retrouve ici le modèle de Philippe BUCHEZ (1796-1860) qui a initié les associations ouvrières de productions comme l'association d'ouvriers menuisiers (1832) ou la société des bijoutiers en doré (1834). La population se regroupait alors par catégorie d'activité pour mutualiser leurs moyens et répondre à leurs besoins. A cette étape de notre lecture, la définition des valeurs de l'ESS semble être : s'entraider, s'associer, mettre en commun les idées et l'argent, pour survivre, mieux vivre ou s'organiser professionnellement.

On observe également une bascule des valeurs chrétiennes vers les valeurs sociales et solidaires. Axelle Brodiez-Dolino (2018) met en avant « la sécularisation » des valeurs en posant la religion chrétienne et la révolution comme fondement. On peut ici comprendre que des principes portés par la religion chrétienne ont pu être appropriés (en même temps que des biens, cf. loi du 2 janvier 1907) pour les rendre plus républicains et les intégrer, sous un nouveau terme, dans la société. L'exemple énoncé dans le titre est très parlant on transforme la « *charité* » en « *solidarité* ». L'Homme en mutualisant ses pensées semblent développer une réflexion et il apparaît que la séparation de l'église et de l'État doit permettre de mieux se consacrer à la question sociale.

2. L'évolution de la pensée et du « concept »

Même si on retrouve des signes de l'économie sociale et solidaire dès les prémices de la civilisation, la revue de littérature fait état d'un point crucial s'établissant au moment de la Révolution française. Un mouvement de pensée semble alors s'ériger pour défendre les principes de coopération et de mutualisme pour permettre au plus grand nombre d'accéder à de meilleures conditions de vie. Cuin et al. (2017) dressent la liste des différentes figures de la pensée socialiste et mutualiste qui veulent lutter contre une société bourgeoise individualiste en prônant une organisation économique et sociale basée sur des actions collectives. Ces actions se retrouvent dans une nouvelle forme de production, de

consommation et même d'habitat. En passant de Robert OWEN (1771-1858), fondateur du mouvement coopératif anglais, à Charles FOURIER (1772-1837) critique de l'anarchie industriel défendant l'idée d'une ville idéale mise en pratique par Jean-Baptiste André GODIN (1817-1888) dans son familistère de GUISE, ou encore Prosper ENFANTIN (1796-1864) lui-même suivant les préceptes de Claude-Henry ROUVROY DE SAINT-SIMON (1760-1825) auteur du « Nouveau Christianisme » qui vouait un culte aux scientifiques et non à Dieu. Le début de l'industrialisation semblait être, pour ce dernier, le moteur du progrès social qui doit prendre en compte les capacités de chacun. Bien que conscient que les Hommes ne disposent pas des mêmes capacités, l'idée d'une égalité dans les droits et besoins émerge. L'adage de Louis BLANC est alors mis en avant : « De chacun selon ses capacités, à chacun selon ses besoins ».

Ce courant utopique et humaniste semble toutefois trouver des opposants. Karl MARX y apporte une vision plus politique à travers sa théorie de « lutte des classes ». Les ouvriers mettent en commun leurs intérêts une fois qu'ils ont pris conscience de leur rôle dans la société, ou ici dans le processus de production. Un rapport de force va pouvoir s'instaurer vis-à-vis des autres classes qui détiennent le pouvoir politique et décident des conditions de vie des ouvriers. Cette lutte commune pose le principe de solidarité que nous retrouvons déjà au moyen-empire égyptien.

L'évolution de l'ESS est présentée de manière beaucoup plus claire par Demoustier (2019), passant de société de bienfaisance, ou de secours mutuels, aux associations ouvrières, pas encore autorisées par le code civil ou le code de commerce. Suivront les coopératives qui verront naître les sociétés anonymes de capitaux. Cette diversité démontre la multitude de courant et de formes qui compose l'ESS et poussera Charles GIDE à la définir lui-même comme une notion trop indéterminée.

Une réflexion plus récente va particulièrement développer la définition de valeur, aussi selon Schwartz (2006) « *Les valeurs sont un concept central des sciences sociales depuis leur origine. Pour Durkheim (1893,1897) comme pour Weber ([1905] 1958), les valeurs sont fondamentales pour expliquer l'organisation et le changement, au niveau de la société comme à celui des individus. Les valeurs ont joué un rôle important non seulement en sociologie, mais aussi en psychologie, en anthropologie et dans l'ensemble des disciplines connexes. On les utilise pour caractériser les individus ou les sociétés, pour suivre le changement au cours du temps, et pour expliquer les motivations de base qui sous-tendent attitudes et comportements.* ».

Dans sa réflexion, Schwartz identifie dix grands groupes de valeurs, auxquelles ils attribuent six caractéristiques principales. Cette liste exhaustive met en avant à quel point il est complexe de donner une définition à un mot que nous utilisons au quotidien. J'ai personnellement l'habitude de dire que mes actes et mes propos se font selon les valeurs auxquelles j'adhère, soit parce qu'elles m'ont été transmises par mes parents et que j'y ai volontairement adhéré, soit parce que des événements ou des échanges avec d'autres personnes m'en font acquérir de nouvelles.

Types	Contenus	Exemples de valeurs de base
Autonomie	Indépendance de pensée et d'action, faire ses propres choix	créativité, liberté, choisir ses propres buts, curiosité, indépendance.
Universalisme	Compréhension, estime, tolérance et protection du bien-être de tout le monde et de la nature.	égalité, un monde en paix, unité avec la nature, sagesse, un monde de beauté, justice sociale, large d'esprit et protection de l'environnement.
Bienveillance	Préservation et amélioration du bien-être des personnes dans les interactions quotidiennes.	bienveillant, loyal, indulgent, honnêteté, responsabilité.
Tradition	Respect, engagement et acceptation des coutumes, des pratiques et des idées préconisées par la culture ou la religion auxquelles on se rattache.	respect de la tradition, humble, religieux, acceptant sa part dans la vie et la modéré.
Conformité	Modère les actions, les préférences, les goûts et les impulsions qui contrarient ou blessent les autres ou qui transgressent les attentes ou les normes sociales.	obéissance, politesse, autodiscipline, honorant ses parents et les anciens.
Sécurité	Sûreté, harmonie et stabilité de la société, des relations entre groupes et entre individus.	ordre social, sécurité familiale, sécurité nationale, réciprocité des services rendus, la propreté.
Pouvoir	Statut social prestigieux et contrôle des personnes et des ressources.	autorité, richesse, pouvoir social.
Réussite	Réussite personnelle et compétence en accord avec les normes sociales.	ambition, orientation vers le succès, compétence et influence.
Hédonisme	Besoin de plaisir ou de gratification sensuelle personnelle	plaisir, profiter de la vie, se faire plaisir.
Stimulation	Besoin vital de variété et de stimulation	vie excitante, vie variée et audacieux.

Figure 6 : Les 10 valeurs de base ou types motivationnels et leurs contenus

(d'après Schwartz, 1992 ; 1994).

Elles peuvent se montrer propre à chacun, selon justement leur éducation, leur vécu ou leur environnement. Aussi, lorsque moi je considère qu'il est important de dire « bonjour » ou « s'il vous plaît », je me réfère à la politesse qui semble faire partie du groupe de la conformité. Or, pour certains, cela semble parfois relever de la tradition et dans un désir de rompre avec celle-ci, il ne leur paraît pas forcément utile de dire « s'il vous plaît ». Il faut cependant avouer que ce genre d'opposition d'opinion se rencontre peu souvent. Il est communément établi dans toutes les cultures de se saluer et de se remercier. On constate ici le schéma universel qui semble s'établir autour de grandes catégories de valeurs.



Figure 7 : Les 6 caractéristiques principales des valeurs
 (d'après. SCHWARTZ, « les valeurs de base de la personne » 2006)

Ce sont ici autant de point que SCHWARTZ semble avoir pris en compte pour pouvoir mesurer les valeurs par le biais d'un instrument qui se présente sous forme de questionnaire et qui est appelé « *Schwartz Value Survey* » ou SVS (SCHWARTZ, 1992-2005a). Traduit en 47 langues, il permet d'interroger sur l'importance des valeurs regroupées autour de plus de 50 items.

3. Les valeurs de l'ESS dans la politique

Partant de la définition étudiée en cours « historique et structuration de l'ESS », selon laquelle « *les entreprises Sociales et Solidaires répondent à un besoin commun à un groupe ou un territoire* », je me suis posée la question de son influence sur les politiques menées et son influence sur les décisions des législateurs.

En reprenant l'histoire, il apparaît que des actions au départ décriées ont pu, ensuite, donner lieu à des lois qui ont eu pour action de poser un cadre mais également de les démocratiser. C'est par exemple le cas de la loi « Le Chapelier » (1791) qui interdisait les corporations, confréries et tous types d'associations mais qui n'a cependant pas empêché les individus de mutualiser leurs moyens pour créer des coopératives de mutuelle, de production, de consommation ou même de crédit. A la fin du 19^{ème} siècle, les économistes se retrouvent autour de Charles GIDES (1847-1932) et de la théorie empirique que représente à cette époque l'ESS. La loi du 1^{er} juillet 1901 autorisant la liberté d'association n'est pas encore promulguée que l'exposition universelle de 1900 consacre l'ESS en lui allouant un palais abritant 4500 exposants. Est-ce seule l'église qui a ralenti cette démocratisation, craignant les regroupements laïques mais s'autorisant les regroupements religieux ?

Avant de me pencher sur mon mémoire et d'effectuer des recherches, je ne trouvais pas ce comportement très « catholique ». Je pensais qu'il existait un commandement qui disait « tu ne jugeras point ». J'ai pourtant été élevée selon les préceptes de l'église. Mais j'avoue avoir suivie mon catéchisme avec peu de sérieux, plus par ce qu'il était imposé par mes parents et que l'autorité naturelle dont ils étaient dotés ne m'autorisait pas à désobéir. Je suis pourtant persuadée d'avoir grandi en m'entendant dire qu'il ne fallait pas juger. Les règles imposées par mes parents se référant souvent à celle de Dieu, j'ai fait un amalgame. On voit ici l'importance de notre cadre de référence pour appréhender les situations et les individus.

Toujours est-il que dans ma réflexion sur les valeurs, j'ai rapidement constaté une analogie entre les 10 commandements et les différentes lois énoncées dans les différents codes qui réglementent la vie en société :

« **Tu aimeras Dieu par-dessus tout** » devient une loi pour le « respect des principes de la république ». Encore développée de nos jours puisqu'une nouvelle loi a pu être promulguée le 24 août 2021. L'ESS se trouve directement impactée par un des volets portant sur le Contrat d'Engagement Républicain des associations et fondations bénéficiant de subventions publiques ou d'agrément de l'État par le décret n°2021-1947 du 31 décembre 2021.

L'annexe du décret semble même proposer une liste de « valeurs » :

- Respect des lois de la république
- Liberté de conscience
- Liberté des membres de l'association
- Égalité et non-discrimination
- Fraternité et prévention de la violence
- Respect de la dignité de la personne humaine
- Respect des symboles de la république

« **Tu sanctifieras les fêtes** » est devenu le dimanche chômé, donnant le droit à des indemnités ou autres accords de branche en cas de travail le dimanche.

« **Tu honoreras ton père et ta mère** » a donné lieu à l'article 205 du code civil, utilisé par les conseils départementaux pour solliciter les obligés alimentaires en cas de ressources insuffisantes lors d'une entrée en maison de santé publique éligible à l'aide sociale.

« **Tu ne tueras point** » se retrouve à l'article 221-1 du code pénal, « **tu ne commettras pas d'actes impurs** » que l'on peut traduire par l'adultère n'a quitté le code pénal qu'en 1975 mais peut toujours donner lieu à une action civile ; « **tu ne voleras point** » se retrouve à l'article 311-3 du code pénal et « **Tu ne porteras pas de faux témoignages** » à l'article 434-3 du code pénal également. Bref, autant d'exemples qui montrent l'influence des croyances religieuses sur les lois qui régissent notre vie en société et qui par la sécularisation sont devenues des valeurs prônées par l'ESS.

C'est au tout début des années 80 que l'ESS se concrétise par l'élaboration d'une charte, avant son avènement officiel par son arrivée avec le gouvernement socialiste de 1981 et la délégation interministérielle qui lui est dédiée.

CHARTRE DE L'ÉCONOMIE SOCIALE DE 1980

Article 1 – Les entreprises de l'économie sociale fonctionnent de manière démocratique, elles sont constituées de sociétaires solidaires et égaux en devoirs et en droits.

Article 2 – Les sociétaires, consommateurs ou producteurs membres des entreprises de l'économie sociale s'engagent librement, suivant les formes d'action choisies (coopératives, mutualistes ou associatives), à prendre les responsabilités qui leur incombent en tant que membres à part entière des dites entreprises.

Article 3 – Tous les sociétaires étant au même titre propriétaires des moyens de production, les entreprises de l'économie sociale s'efforcent de créer, dans les relations sociales internes, des liens nouveaux par une action permanente de formation et d'information dans la confiance réciproque et la considération.

Article 4 – Les entreprises de l'économie sociale revendiquent l'égalité des chances pour chacune d'elles et affirment leur droit au développement dans le respect de leur totale liberté d'action.

Article 5 – Les entreprises de l'économie sociale se situent dans le cadre d'un régime particulier d'appropriation, de distribution ou de répartition des gains. Les excédents d'exercice ne peuvent être utilisés que pour leur croissance et pour rendre un meilleur service aux sociétaires, qui en assurent seuls le contrôle.

Article 6 – Les entreprises de l'économie sociale s'efforcent, par la promotion de la recherche et l'expérimentation permanente dans tous les domaines de l'activité humaine, de participer au développement harmonieux de la société dans une perspective de promotion individuelle et collective.

Article 7 – Les entreprises de l'économie sociale proclament que leur finalité est le service de l'homme.

Elle continuera son ascension politique par la création en 2000 d'un secrétariat d'État à l'économie sociale et solidaire au sein du gouvernement de Lionel Jospin. En 2001, le CEGES, le Conseil des Entreprises, Employeurs et Groupements de l'Économie Sociale se constitue pour représenter efficacement le secteur. En 2004, on assiste à la création du CNCRES, Conseil National des Chambres Régionales de l'Économie Sociale, association qui rassemble les 24

CRES de France. En 2006 c'est la création du Conseil Supérieur de l'économie sociale. Jusqu'à obtenir un véritable statut juridique avec la loi dite « HAMON » du 31 juillet 2014.

Le site du CRESS (www.cress-aura.org) pose l'ESS autour de 3 grands principes :



Figure 8 : Les 3 principes de l'ESS

Établie par mes soins à partir des informations du site de la CRESS

Sur ce même site les valeurs de l'ESS semblent être clairement définies

- √ Démocratie, égalité des membres, laïcité
- √ Solidarité
- √ Responsabilité sociétale des entreprises
- √ Utilité et efficacité sociétale
- √ Liberté d'actions
- √ Amélioration des conditions d'existence
- √ Épanouissement de la personne humaine
- √ Lutte contre les injustices
- √ Responsabilité, formation des individus
- √ Utilité, innovation économique et sociale

Cette première partie de ma revue de littérature m'a permis d'appréhender les origines de l'ESS. Simple au départ, elle semblait être fondée sur la notion de solidarité et les actions d'entre-aide qui peuvent en découler. Elle paraît s'être complexifiée au fur et à mesure que l'Homme a voulu lui poser un cadre. On retrouve la notion de solidarité mais portée à l'échelle de la société et non plus seulement d'un groupe restreint. On vient aujourd'hui poser des mots sur des objectifs dont il ne me semble pas logique de poursuivre l'objectif inverse. Quelle entreprise poursuivrait son activité en aliénant la personne humaine ? La perte des valeurs humaines est telle, qu'il faut aujourd'hui les rappeler à l'Homme en légiférant. Le respect lui-même est-il une valeur que nous devons « forcer » ? L'Homme a-t-il aujourd'hui besoin qu'on lui impose par la loi la pratique des valeurs, pour qu'il les suive ?

Les règles étant maintenant exposées, est-ce que dans la pratique de ma propre activité de manager au sein d'une structure de l'ESS, je les applique ? Quelles sont les postures managériales actuelles qui peuvent me permettre d'accomplir ma mission et d'accompagner mes équipes dans les changements que vit notre société, plus particulièrement depuis le début de la pandémie liée à la COVID-19 ? En effet, des élans de solidarité ou de respect ont pu émerger durant cette crise sanitaire. Ils peuvent faire naître un espoir quant à l'avenir des relations entre les Hommes. Cet espoir pourra être porté par des entreprises de l'Économie Sociale et Solidaire. Mais au-delà du manager, les équipes elles-mêmes sont-elles conscientes des valeurs qu'elles doivent porter et qui les différencient des entreprises lucratives ? En comparaison avec ces entreprises, celles de l'ESS se doivent naturellement de montrer l'exemple. D'autant plus que les médias ne manqueront pas de diffuser le plus petit écart. Ou au contraire, des entreprises lucratives pourront voir leurs bonnes actions être mises en avant. Est-ce là une forme d'isomorphisme de leur part ou une quelconque forme de « washing » qui les pousse à s'approprier une lutte ou un engagement à des fins purement publicitaires.

Dans les pays anglo-saxons, l'intérêt porté à la qualité de vie au travail n'est pas nouveau. Ibert (2017) nous apprend que dès les années 1950, Emery et Trist avaient pu étudier les effets que les organisations pouvaient avoir sur la production d'une entreprise. En France, il faudra attendre l'Accord National Interprofessionnel de 2013 pour que le vent du changement commence à souffler et que la Qualité de Vie au Travail soit posée comme une démarche qui se déploie dans un cadre réglementaire. Le manager de proximité ayant une place cruciale dans cette organisation, il est intéressant d'en étudier l'environnement. J'ai ensuite souhaité me pencher sur les complexités qui semblent relever de ma fonction elle-même, pour enfin étudier le changement à travers la vision qui en est faite et les manières de le mener.

B- Les fonctions de manager face au changement

Ma récente expérience de chef de service m'a ouvert les yeux sur la méconnaissance ou les idées reçues que j'avais du métier de manager. La revue de littérature a donc été un moyen d'acquérir des connaissances sur la réalité du poste et plus particulièrement sur l'environnement dans lequel il faut l'assurer.

1. Le contexte d'intervention

Comme le reste du monde, depuis début 2020, nous vivons dans un contexte plus qu'incertain. Plus que jamais nous semblons évoluer dans un environnement VUCA, concept né dans les académies militaires. Il est l'acronyme de quatre adjectifs caractérisant l'environnement actuel dans lequel nous évoluons. En français il devient VICA :

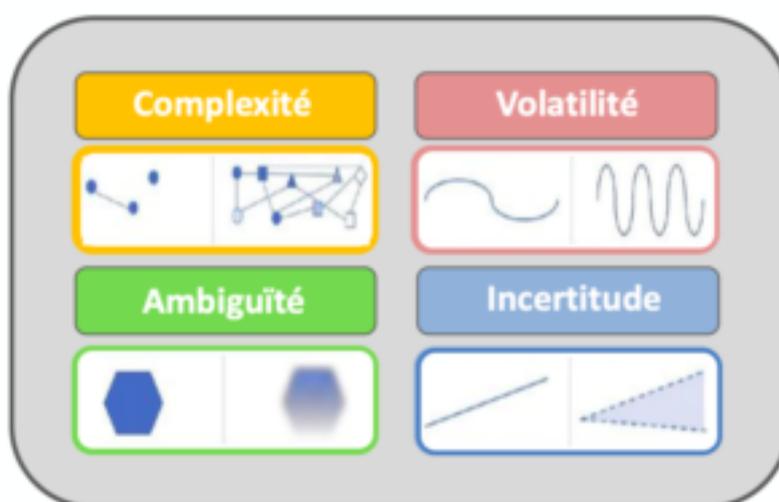


Figure 9 : Un contexte VUCA, représentation de notre environnement

Source : www.growingattitude.eu

La Volatilité : Au-delà de la capacité d'évaluer avec précision l'environnement actuel, en tant que manager nous devons anticiper des changements rapides et faire de notre mieux pour prévoir ce qui peut arriver dans le cadre d'un projet ou autre.

L'Incertitude : Elle peut naître de l'incapacité de tout savoir sur une situation et la difficulté de prévoir la nature et l'effet des changements. Elle retarde souvent les processus décisionnels et augmente la probabilité d'avoir des opinions très divergentes sur l'avenir.

La Complexité : En raison d'un volume d'interactions et de résultats possibles, difficile à comprendre du fait de l'individualité propre au système de valeur et aux croyances de chacun.

L'Ambiguïté : Par les différentes interprétations qui peuvent être faites au vu des indices contextuels peu clairs.

Ce concept est repris par Bouret et al. (2018) qui en se penchant sur le sujet des soft skills, n'a pu que constater la vitesse à laquelle les changements s'opéraient. En effet, dans leur premier ouvrage datant de 2014, ils avaient annoncé l'importance que le concept allait prendre dans le monde du travail. Ils n'avaient cependant pas mesuré la vitesse à laquelle cela allait arriver, justifiant qu'ils étudient à nouveau le sujet en 2018. Les inquiétudes, qui s'orientaient alors sur l'employabilité de l'Homme face aux machines, n'avaient pas anticipé le développement de l'intelligence artificiel tant dans notre vie privée que notre vie professionnelle. Notre environnement semble surtout impacté par la révolution industrielle dans laquelle nous projetent les technologies numériques. Elles permettraient à l'Homme de dépasser ses limites intellectuelles. Présentant la technologie comme neutre, les auteurs souhaitent mettre en avant la posture que l'Homme prendra face à cette évolution et au caractère morale qu'il donnera à ces nouvelles technologies. Il semble inéluctable que des emplois disparaîtront mais le passé a démontré que de nouveaux peuvent émerger. Aussi, le changement a toujours existé mais cet environnement VUCA le rend plus rapide.

Dans cet environnement et les nouveaux métiers qu'il va voir émerger, comment se définit le manager ? Ibert J. (2017) cite Emery et Trist : *« l'enjeu qui se pose pour le management d'une entreprise est bien de gérer à la fois un système interne et un environnement externe »*. Si l'exercice était présenté comme complexe dans les années 50, il faut espérer que les technologies, qui complexifient encore plus les choses, puissent également apporter de l'aide. Dans le secteur de la protection des majeurs, dans lequel ma structure évolue, cet environnement complexe est démultiplié au travers les personnes que nous accompagnons ou représentons. Elles sont des individualités construites à travers leur histoire et la complexité de leur propre environnement. Aussi, en plus du « système » de chaque membre de mon équipe, et de la réglementation que m'impose les différentes institutions, je dois composer avec l'« environnement externe » et les répercussions qu'il peut également avoir sur les membres de mon équipe ou moi-même. Quelle posture managériale pourrait répondre au mieux à cette complexité ? Existe-il un processus pour devenir le parfait manager ?

2. Les complexités du manager de proximité

A travers ma revue de littérature, j'ai souhaité approfondir mes connaissances sur le profil d'un manager de l'ESS. Or, il s'avère que la littérature aborde, plutôt majoritairement, de manière générale le profil du manager de proximité. Il ne semble effectivement pas y avoir de distinction entre les entreprises lucratives et celles de l'ESS. Cela peut être expliqué par les politiques menées et les différents ANI mis en place cette dernière décennie portant sur les conditions de travail et les garanties sociales dont peuvent bénéficier les salariés au sein des entreprises. J'ai toutefois souhaité m'éloigner des présentations classiques portant sur une analyse des différentes écoles de pensée managériale pour m'attarder sur des aspects plus complexes.

Le processus de « managérialité »

Ce qui semble alors distinguer les managers des entreprises lucratives, de ceux de l'ESS mais également des institutions d'État, ce sont les moyens financiers mis à leur disposition pour accomplir leurs missions. Notre structure associative n'échappe pas à ce cas de figure. Nous devons composer avec les financements qui nous sont alloués par des institutions dont les budgets sont revus à la baisse, chaque année. Il faut ensuite veiller à justifier ce qui a été fait de ces financements, sans quoi ils pourraient se voir restitués. On constate ici une complexification du métier présentée par Bonnet et Bonnet (2008) comme « un *changement identitaire et professionnel* » du manager qui voit son champ de compétence s'élargir pour devenir « *multi référentiel* ».

Aujourd'hui, je dois remplir mes fonctions avec l'incertitude et la complexité de l'environnement, exacerbées par le caractère récent de ma prise de poste. D'après les auteurs, je semble me positionner dans une posture de « novice » : Il va me falloir passer de novice à expert en veillant à ne pas devenir moi-même obsolète .

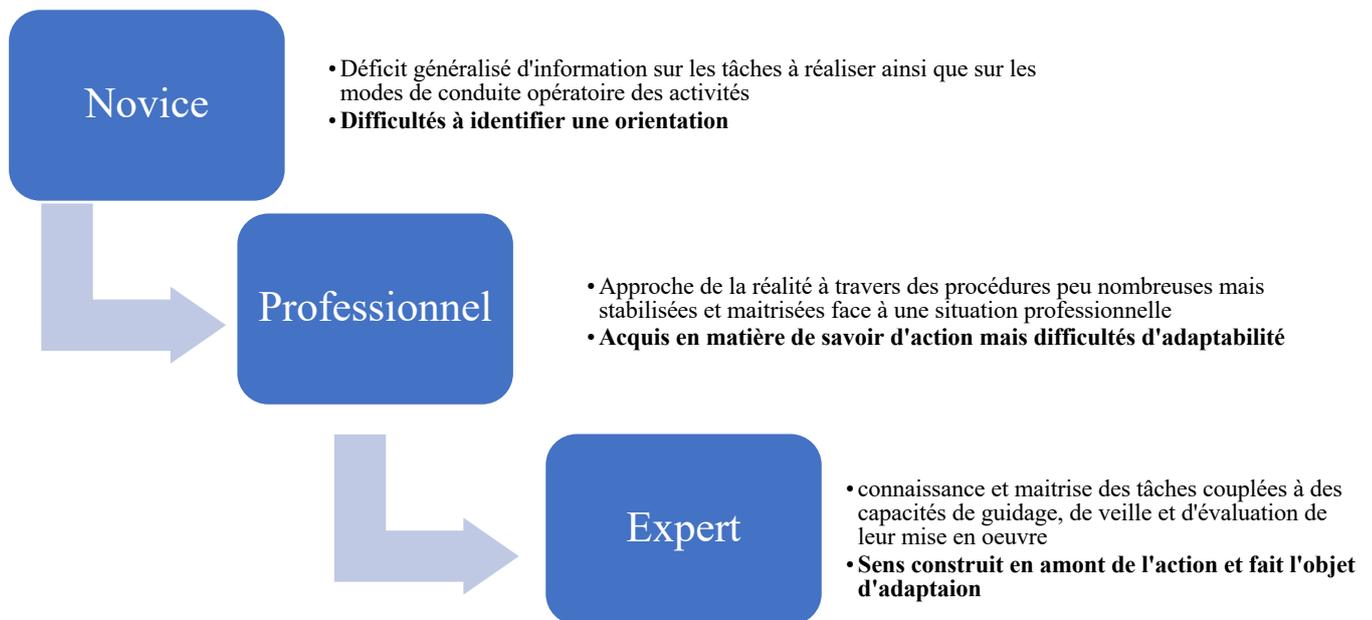


Figure 10 : «Postures Managériales et évolution des compétences d'encadrement et de direction»

Établi par mes soins à partir des recherches de BONNET et BONNET (2008)

D'après Delavallée (2010) se sont les expériences qui développeraient les compétences. Se baser sur les compétences dites innées, techniques ou légitimes semblent s'apparenter à un raisonnement statique ne permettant pas l'évolution du manager. En abordant les compétences de manière plus dynamique, elles apparaissent comme le fruit des expériences quotidiennes vécues par le manager et son équipe.

Dans l'environnement VUCA dans lequel nous évoluons, chaque jour semble apporter une nouvelle expérience qui nourrit l'apprentissage du métier de manager. Ce quotidien semble ne pas fixer de fin aux expériences qu'il va être possible de transformer en compétences. En parallèle, il semble émerger l'idée que tout au long de sa carrière, le manager va pouvoir acquérir des compétences sans jamais devenir compétent. L'idée d'un idéal ou d'un manager type semble impossible à définir.

Le Boterf (2020) préfère faire référence à « *un savoir agir en situation* », qui fait appel aux ressources à mobiliser de la part du manager, et qui peut être développer grâce à des dispositifs de formation ou de certification. Les situations de plus en plus complexes que serait amené à vivre le manager demanderaient d'apprendre en continu, en coopérant et faisant preuve d'esprit critique. De manière générale, le manager apparait comme un équilibriste qui doit jongler entre les différentes dimensions de son processus de formation, de son environnement (culturel, social, psychologique) et des parties

prenantes. L'exercice est d'autant plus difficile qu'il doit le faire en pleine période de crise de l'autorité (Robbes, 2016) et du développement du « *span of control* » (nombre de collaborateurs rattachés à un même manager).

La modernisation managériale : du collaboratif au réflexif

En tant que manager de proximité, basée la plupart de mon temps à 50 kms d'une partie de mon équipe, je m'interroge sur la manière d'être proche d'eux, de loin. Bien avant la crise sanitaire, Leclercq-Vandelannoitte (2013) ou Autissier et al. (2016 et 2019) se sont respectivement penchés sur le management à distance ou « *l'innovation managériale* » qui pourraient me permettre de répondre à mes interrogations. Ils s'accordent sur le fait que les nouvelles technologies qui ont redessiné le système social offrent de nouvelles perspectives dans les modes de management. Les progrès des machines et les gains de productivité qu'ils ont généré, doivent nous permettre de nous concentrer sur les qualités propres à l'homme « *telles que la capacité à collaborer, à communiquer ou à faire preuve de courage* ». Un mode « collaboratif » s'instaure et permet le développement de l'empathie, de l'engagement et de l'appartenance à un groupe.

Cependant, une certaine dualité apparaît entre l'autonomie et le contrôle qu'offre les nouvelles technologies. Aussi, si elles semblent faciliter le management à distance en instaurant une proximité, il faut veiller à ne pas effacer les frontières entre la vie professionnelle et la vie privée. En cela, nous devons veiller à préserver ce que nous appelons aujourd'hui le droit à la déconnexion. Si ce terme n'était pas encore utilisé en 2013, des craintes étaient clairement exprimées quant à ce nouveau don d'ubiquité et les exigences de disponibilité et de réactivité qui pourraient en découler.

Depuis la crise sanitaire et le confinement qui a été imposé, le quotidien de mes équipes est de plus en plus marqué par ces exigences tant de la part des partenaires que des usagers. Le manager se doit donc de ne pas venir rajouter son contrôle à l'oppression déjà ressenti par les équipes. L'autonomie, la confiance et la bienveillance envers les équipes seraient propices aux postures participatives qui permettent l'implication des différentes parties prenantes, et ce, quelle que soit la distance. Le management réflexif serait une solution, si ce n'est LA solution pour prendre conscience de mon impact sur les autres et ne pas venir complexifier encore plus l'environnement de mes équipes. Dans une de ses recherches Fronty (2017) a pu faire une revue de la littérature sur le sujet du management réflexif et mettre en avant ses bienfaits. Elle y relève que selon Cunliffe (2009) « *La réflexivité est*

fondamentale dans l'apprentissage du management parce que c'est relié à qui nous sommes, à comment est-ce qu'on entre en relation avec les autres et ce que l'on fait. C'est pourquoi la réflexivité est la pierre angulaire d'un management éthique et agile. ». Cette notion fait également référence aux soft skills puisque cette démarche demande une capacité à porter sa réflexion sur nos modes de réflexion en prenant conscience des habitudes sociales, culturelles ou éducatives qui les guident. Il faut avoir la capacité de mener une autocritique sans tomber dans la thérapie et les doutes. Mais une fois cette difficulté dépassée, la réflexivité semble être le meilleur moyen de diriger dans notre univers incertain en permettant de faire évoluer le management en même temps que l'environnement. Les entretiens que Fronty a pu mener avec treize Directeurs des Ressources Humaines ont cependant révélé leur méconnaissance du mot « réflexivité ». Il est donc logique que la pratique en elle-même ne soit pas répandue. Elle conclue en disant : *« Être réflexif, c'est questionner ses hypothèses, ses croyances et ses valeurs, pour s'ouvrir à de nouveaux possibles, vers d'autres manières de faire et paradoxalement dans une quête d'alignement toujours plus fort avec ce que l'individu souhaite devenir »*. En s'ouvrant à « de nouveaux possibles » on semble s'orienter plus sereinement vers le changement.

3. Le changement

Différentes visions du changement

Dans son ouvrage « Réussir le changement » (2008), Christine MARSAN étudie la perception du changement en mettant en opposition la vision orientale et occidentale. Les premiers envisagent le changement comme le vide et les perspectives qu'il offre, alors que les seconds voient ce même vide, de manière moins optimiste, comme l'incertain ou l'inconnu.

Ma nomination, qui annonçait un changement de direction, peut être analysée sous cette perception. Peut-être étais-je inconnu pour beaucoup ? arrivée depuis peu et d'un tout autre monde (la banque !). La plupart m'a félicité, par politesse ou sincèrement, je ne sais pas. Et n'aimant moi-même pas trop le changement, je les ai compris. J'ai parfois été étonnée des réactions de certains. Mais jamais blessée, plutôt émerveillée des surprises que l'être humain pouvait encore m'apporter. Serais-je dotée de la résilience présentée par l'auteur comme une qualité pourtant orientale, qui me pousse à avancer. Bien sûr je n'avais pas vécu une catastrophe nucléaire, mais j'ai accepté les ondes négatives et ai choisi d'improviser en m'adaptant à chaque protagoniste. Sur toute l'équipe, il ne doit y avoir que 5 personnes

avec qui je n'ai pas échangé clairement sur le sujet. Pour le reste, ils ont eu l'honnêteté de me faire part de leur surprise, voir même de leur déception puisque convoitant également le poste. Mais à partir de cette annonce, un effort a tout de même été fait pour me connaître ou peut-être faire le deuil des illusions perdues ou repoussées. Aujourd'hui, je ne suis plus aussi « vide » pour eux, certains font même preuve de compassion au vu de ma reprise d'étude, me demandant comment aider.

Par leurs travaux, Autissier et Moutot (2003) nous présente une autre vision occidentale du changement, bien plus diffusée dans nos pratiques managériales (cf. figure ci-dessous). En y transposant les changements de direction vécus par l'UDAF de l'Aisne cette dernière décennie et présentés en première partie (cf. pages 19-20), il s'avère que celui de 2012 relève d'un changement de crise, alors que celui de 2021 d'un changement prescrit. Il est donc raisonnable de se demander si les conséquences de ces changements ne sont pas plutôt dû à la manière dont ils ont été menés, qu'aux changements eux-mêmes.

Des questions peuvent également se poser par rapport au changement construit qui semble le plus démocratique et le mieux vécu par les structures. Au vu de l'environnement volatile dans lequel nous évoluons, un changement peut-il encore prendre 10 ans pour être opéré ? A contrario, au vu de la complexité de chacun des membres de l'équipe qui demandent différents changements, ce qui peut paraître volontaire pour un, ne paraîtrait-il pas imposé pour d'autre ?

PROGRESSIF	Changement prescrit : <ul style="list-style-type: none"> - Réponse à des contraintes de l'environnement (réglementaire, technologique, etc...) - 12 à 36 mois - Projet An 200, euro, 35 heures 	Changement construit : <ul style="list-style-type: none"> - Évolutions de l'organisation qui amènent à changer les manières dont les acteurs se représentent leur entreprise - 1 à 10 ans - Culture client, qualité, processus
BRUTAL	Changement de crise : <ul style="list-style-type: none"> - Solution à un dysfonctionnement - 1 jour à 3 mois - Accident, grève, plaintes de clients 	Changement adaptatif : <ul style="list-style-type: none"> - Transformation des pratiques et de l'organisation - 6 à 18 mois - Nouvel outil informatique, compétences commerciales
	IMPOSÉ	VOLONTAIRE

Figure 11 : La typologie des changements

(Source David AUTISSIER et Jean-Michel MOUTOT, 2003)

Comment les mener

Alors que le management semble nécessiter de prendre en compte chaque membre de l'équipe dans toute son individualité pour capter au mieux ses compétences et les mettre en valeur, le changement semble au contraire nécessiter d'être mené de manière collégiale et non de manière individuelle. Autissier et al. (2019) se basent sur les travaux de LEWIN (1951) pour démontrer cette théorie et rapporter que le sentiment d'appartenance au groupe peut empêcher les individus de s'en éloigner dès lors qu'ils effectuent cette démarche, seuls.

L'approche utilisée doit être basée sur la persuasion en expliquant le changement. Mener le changement en considérant le groupe améliore le degré d'implication des Hommes qui le constitue et favorise un mouvement collectif qui entraîne le changement. Le groupe peut alors devenir le moteur du changement.

En outre, cette méthode permet de coller au management collaboratif innovant abordé au chapitre précédent. L'organisation du changement doit également subir cette innovation. Les organisations contemporaines poussent à revisiter la métaphore du bloc de glace et du changement initialement abordé comme un processus en 3 phases. La complexité de nos environnements et de ses acteurs impose une approche bien plus approfondie.

Il faut effectivement prendre en considération de manière générale, tous les acteurs concernés par le changement et travailler un argumentaire qui leur sera transmis à partir de moyens de communications permettant leur participation. Le choix de relais légitimes va ensuite permettre de transmettre au quotidien les informations sur le changement. Des expérimentations devront être mise en place et faciliter les retours grâce à la constitution de groupe focus qui pourront échanger sur les mises en situation réalisées . Enfin, afin d'acter l'engagement des acteurs vis-à-vis du changement et de ses avantages pour l'avenir, il faudra organiser des temps d'appropriation. Ce processus de persuasion est donc bien plus détaillé et élaboré mais répond bien plus largement aux contraintes de notre environnement actuel où les changements semblent se succéder et laisser peu de temps au « Regel ».

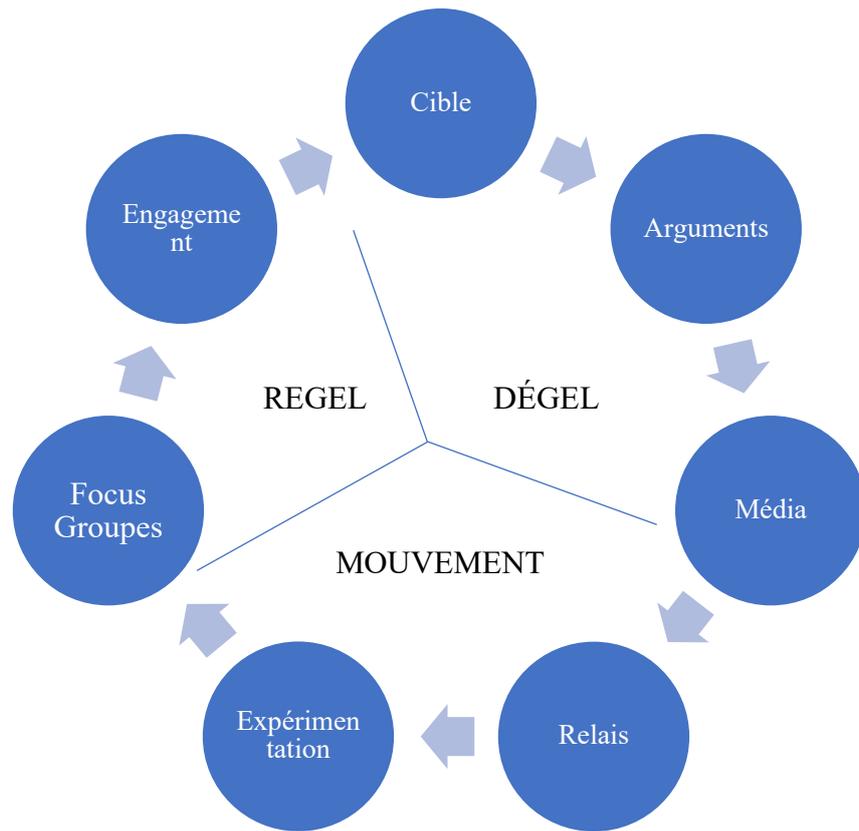


Figure 12 : Le modèle du changement par la persuasion

(Source Lewin K., *Field theory in social science*, New York, Harper & Row, 1951)

A cette vision structurée et collaborative de la conduite du changement, il est intéressant d’opposer celle de Mary Parker Follet présentée par Mousli (2005), « le conflit constructif ». Le changement souffre des à priori négatifs qu’on lui porte. Le phénomène semble être culturel et dans la présentation que nous avons succinctement pu faire précédemment, nous avons pu constater qu’il s’agissait d’une spécificité occidentale. Aussi, il est souvent source de conflit. En nous présentant la théorie de cette « pionnière de la démocratie participative », on comprend que le conflit peut alors permettre de faire émerger de nouvelles idées, développées lors de négociations qui permettent à chacun d’en sortir la tête haute. Une limite doit ici être prise en compte. Le conflit ne doit pas être sentimental afin que la raison puisse prendre le dessus et se concentrer sur l’intérêt commun.

Cette revue de littérature a pu nourrir ma réflexion quant aux valeurs que je devais maintenant défendre. Mieux encore, que je suis maintenant en droit de défendre. J'évolue aujourd'hui dans un secteur d'activité où il m'est autorisé de faire du social. Une profession où il est exigé par la loi de placer l'homme au cœur du dispositif. Cependant, nous n'échappons pas à la complexité du monde actuel et des bouleversements qu'il subit. Cette complexité s'en ressent d'autant plus que nos actions sont menées par et pour des hommes, eux-mêmes chargés de leurs vécus, leurs représentations culturelles et leurs systèmes de valeurs. Le caractère unique de l'individu et la diversité qui peut en découler nourrit donc cette complexité. Si la réflexivité apporte une solution, elle ne semble pas être à la portée de tous. A partir de ce constat, il était donc nécessaire d'étudier comment un manager peut se positionner pour accompagner ses équipes et les mener à réaliser les performances demandées. Forte de ces informations et des concepts étudiés par différents auteurs et chercheurs, j'ai souhaité porter ma réflexion sur mon terrain pour tenter de dégager le profil du manager de proximité dans l'accompagnement au changement au sein d'une entreprise de l'Économie Sociale et Solidaire.

II- L'ENQUÊTE : Les attentes des équipes vis-à-vis de leur manager de proximité

Cette seconde partie de ma réflexion théorique va me permettre de me poser en chercheuse suite aux questionnements qui ont pu émerger de mon quotidien professionnel et des différents concepts étudiés dans la revue de littérature.

De nature curieuse, perfectionniste et persévérante (ou entêté selon les dires de ceux qui me connaissent bien), je me prête rarement à des exercices de recherche. Si aujourd'hui, nous disposons d'une source intarissable d'information grâce aux différentes bases de données accessibles à partir de notre smartphone, encore faut-il être capable de distinguer les bonnes sources d'information des mauvaises. Ce simple travail de distinction peut être très chronophage et une fois les bonnes sources et données trouvées, je me retrouve prise dans une spirale où un bon article mène à un autre puis encore un autre... Je m'égarer alors vers différents chemins et ma soif d'apprendre et de comprendre doit alors composer avec le temps que je peux concrètement lui consacrer. Reprendre ses études en menant de front une vie familiale assez dense et la prise en main d'un nouveau poste à responsabilité, réduit ce temps et compose mal avec mon perfectionnisme. Mon entêtement devient alors la persévérance nécessaire à la bonne poursuite de mon année d'étude.

En effet, l'exercice du mémoire universitaire m'impose de me positionner en tant que chercheuse, en réalisant une étude empirique à partir des questionnements exprimés tout au long de la rédaction de ce travail et de la revue de littérature que j'ai pu effectuer. Il m'a donc fallu prendre le temps de recueillir différentes données, qui pourront servir de base d'analyse à ma réflexion.

Cette nouvelle partie va donc rapidement présenter le cadre de l'enquête qui a pu faire émerger ma problématique. Cette dernière ayant elle-même donné lieu à l'élaboration d'hypothèses qui va m'être possible de vérifier, ou non.

Pour une meilleure compréhension de ma démarche je vous détaillerai la méthodologie utilisée pour obtenir les données exploitables nécessaires à l'élaboration d'un diagnostic, avant d'en présenter les conclusions et d'en dégager des préconisations.

A-Le cadre de l'enquête

Le cadre pratique dans lequel va se dérouler cette enquête est longuement exposé dans la première partie de ce mémoire. Ce dernier se présentant sous la forme d'une étude de cas, il m'a fallu étudier la littérature sur la méthode. Giordano (2003, P.22) a pu se pencher sur le sujet et selon Denzin et Lincoln (1998), j'apparais comme « *acteur situé et engagé* ». Pour Gomez (1997), cette posture caractérise le chercheur « modeste » qui répond à une demande sociale et « *reconnait sa propre subjectivité tout en la contrôlant* ». Aussi, après avoir succinctement rappeler le cheminement qui a guidé ma réflexion jusqu'à ma problématique, je présenterai les hypothèses envisagées.

1. Un cadre qui s'est imposé

En ce début d'année universitaire, une fiche de stage énonçant la mission que j'aurai à accomplir a été complétée par mon maître de stage professionnel et mon tuteur universitaire. Cette fiche comprend une partie intitulée « mission prévue ». Je souligne volontairement le terme « prévue ». En effet, il était prévu que je porte mon attention sur l'ingénierie de projet d'HABITAT INCLUSIF à Saint-Quentin (02100). Certes, il m'a effectivement été donné de participer à ce projet mais l'université et l'entreprise n'évoluant pas dans la même temporalité et ne répondant pas aux mêmes priorités, il a fallu m'adapter.

C'est à ce moment que le contexte incertain dans lequel nous évoluons s'est imposé à moi. Novice dans le poste et pleine de bonne volonté, je me suis rapidement inquiétée de parvenir à bien remplir mes différentes missions. Même si cette mission particulière m'avait été confiée, il me restait à accomplir les missions générales. Dans le contexte de changement de direction et de mon arrivée récente au poste de chef de service, je ne pouvais m'effacer et laisser les équipes sans manager, d'autant plus que ces changements « déclarés » me sont apparus comme éclipsant les changements quotidiens induits par notre activité auprès des personnes. Du fait de mon expérience professionnelle passée et des mauvais souvenirs que je peux en garder, je ne pouvais que m'interroger sur la façon de ne pas faire naître au sein de l'équipe ces mêmes souvenirs.

2. Problématique

S'agissant de mon premier poste de manager de proximité, beaucoup de points peuvent rapidement sembler problématiques. Mais profondément attachée aux valeurs de l'ESS que j'ai pu retrouver dans la revue de littérature, une problématique revenait toujours :

⇒ **En quoi un manager de proximité d'une structure de l'ESS peut se distinguer pour accompagner ses équipes dans un environnement en perpétuel changement ?**

La quantité considérable d'ouvrages que j'ai pu trouver sur le sujet lors de ma revue de littérature peut laisser paraître le sujet peu original. Cependant, cela n'a pas facilité ma tâche quant aux hypothèses que mon terrain me permettait d'explorer.

3. Hypothèses de recherches

En me basant sur les axes de réflexion que j'ai pu développer en effectuant ma revue de littérature j'ai pu émettre des hypothèses de réponse :

⇒ **Le manager de proximité d'une structure de l'ESS doit disposer de qualités spécifiques :**

Au vu des moyens financiers (souvent moindre) mis à la disposition d'un manager de structure associative, c'est à partir de compétences naturelles ou techniques qu'il lui sera possible de faire la différence. Un profil précis peut-il se dégager pour créer « l'ESS Touch » ? La revue de littérature présente peu d'écrits faisant la distinction entre les managers de l'ESS et ceux du secteur lucratif. Au vu de l'engouement porté sur la « Qualité de Vie au Travail », qui tend d'ailleurs à s'axer plus généralement sur la « Qualité de Vie et des Conditions de Travail » depuis l'Accord Nationale Interprofessionnel du 9 décembre 2020, une réflexion générale semble se centrer sur les pratiques managériales, le maintien durable dans l'emploi, les trajectoires professionnelles, la conduite des transformations et les relations interpersonnelles.

⇒ **Les valeurs de l'ESS sont déterminantes pour réussir un accompagnement dans un environnement incertain :**

La volatilité de notre environnement et les changements, aussi minimes soient-ils, qu'elle induit, ne serait-elle pas plus facile à surmonter en s'appuyant sur les valeurs de l'ESS ? La revue de littérature

fait apparaître une sécularisation des valeurs de l'ESS. Aussi en se replongeant dans les discours de sa genèse, ne serait-il pas plus facile d'affronter l'adversité en fédérant les équipes autour des valeurs, du projet et de sa portée sociale ? En prônant l'intérêt collectif et le projet commun nous pourrions parvenir à gommer la volatilité de l'environnement et assurer le bien-être des équipes

⇒ **Le changement, par ses différents aspects imprévisibles ne permet pas à un manager de se distinguer :**

Cette dernière hypothèse pourrait sembler défaitiste. Mais partant du postulat que nier la réalité des choses ne permet pas de la rendre plus favorable, ne serait-il pas plus productif de l'accepter et de composer avec ? Il faut admettre que la multitude d'évènements possibles et le fait que chaque membre d'une équipe peut en dégager un sentiment différent, ne peut assurer la satisfaction qui permettrait au manager de l'ESS de se distinguer des autres managers. D'autant plus que si une telle perfection était possible, qu'est-ce qui empêcherait les entreprises du lucratif de s'en emparer également ? Mais en tant que précurseur, l'ESS ne pourrait-il pas relever ce défi ? La revue de littérature semble porter la distinction possible plus sur le « système de management » que sur le manager en lui-même. Faisant parti d'un processus il semble lui être nécessaire de faire preuve d'autant de volatilité que l'environnement dans lequel il doit exercer. Différentes techniques et différents outils permettraient de travailler sur l'anticipation des changements et des contrariétés qu'ils impliquent. L'air du numérique et de la connectivité et la vitesse à laquelle les changements s'opèrent ne laisseraient plus le temps à la recristallisation chère à Lewin (1951).

Afin de vérifier ces hypothèses, j'ai posé différentes démarches qui me permettront de recueillir des données suffisamment pertinentes pour y parvenir.

B- Le recueil des données

La revue de littérature fait état de nombreuses recherches qui ont pu être menées en appliquant la stratégie d'accès au réel, c'est-à-dire qui permettent de vérifier les hypothèses avancées après avoir recueilli des données à l'aide d'interviews, questionnaires ou autres. Je vais utiliser la même stratégie en utilisant différentes sources de données et en m'inscrivant dans une démarche de recherche collaborative, inscrite dans une tradition interprétative par rapport à l'objet de la recherche puisque je fais partie de la réalité que je propose d'étudier.

En effet, même si ma problématique se base sur un thème général je ne peux ignorer que ma recherche va se faire sur un terrain bien précis dans lequel j'évolue depuis des années et pour lequel je souhaite activement apporter une solution. Garreau et Romelaer (2019, p23) qualifie cette démarche comme « *participante à visée transformative* ». Cette démarche me semble d'autant plus prometteuse lorsque Bensadon (2019, p 87) cite Bloch (1949) : « *L'incompréhension du présent naît fatalement de l'ignorance du passé* ».

Avoir pu recueillir ces éléments de l'histoire à travers les témoignages de ceux qui avaient pu les vivre, alors que je n'étais pas encore en position de chercheuse doit me permettre de mieux appréhender le présent de notre structure et peut-être mieux comprendre les attentes. Il faut toutefois procéder en prenant en compte la présence de biais introduits par la variation dans la perception que peuvent avoir les acteurs et témoins de ce qui s'est passé. Sinon, la validité des données pourrait être remise en question.

1. Les différentes méthodes envisagées

- [Les approches auto ethnographique et phénoménologique](#)

Cette approche qualitative s'est imposée à moi sans que j'en connaisse le nom. Il m'était d'autant plus difficile d'en connaître le nom que je n'en connaissais même pas l'existence. A la présentation de mon travail de recherche à l'un de mes professeurs, le diagnostic est tombé. J'utilisais une approche auto ethnographique. J'ai été soulagée de savoir que je n'étais pas égocentrique ou narcissique, ou alors sommes-nous tellement nombreux à en souffrir qu'à la fin des années 2000 elle est parvenue à être adoptée en Sciences de Gestion comme une approche de recherche ? Paring (2019, p.107-121), y consacre un chapitre où elle présente les idées reçues sur la pratique qui la réduisent, soit à une démarche « d'Introspection psychanalytique » (Alvesson, 2009) ou « confessionnelle » (Van Maanen,2011), soit à une pratique où la subjectivité du chercheur est partie prenante.

Contrairement aux autres approches de recherche, l'auto ethnographie autorise l'utilisation de notre propre vécu dans les recherches que nous entreprenons. Dès lors, au même titre que les questionnaires ou les entretiens, le corps, les émotions ou les ressentis deviennent des matériaux exploitables pour enrichir nos connaissances et notre base de données. La subjectivité, qu'induit naturellement ces matériaux, est alors présentée comme un « *instrument de connaissance du monde...et non pas seulement un biais, une limite ou une influence* ». En cela, il me semble nécessaire de bien s'approprier

cette notion de subjectivité pour réussir à dissocier notre recherche de notre vécu et que la recherche à partir de soi ne devienne pas une recherche sur soi.

Dans sa thèse présentée en janvier 2014, Gabrielle Dubé définit l'auto ethnographie comme « *une narration de soi qui tient compte de la relation avec les autres dans des contextes culturels et sociaux* » Mon sujet d'étude portant en partie sur le poste que j'occupe de manager de proximité, mes propres expériences professionnelles sont relatées tout au long de la rédaction de ce mémoire, tout comme les discussions informelles que j'ai pu avoir. En cela ma recherche pourrait en certains points s'appuyer sur la phénoménologie, plus utilisée dans le domaine des recherches médicales, dont l'intérêt est salué par Ntbutse et Croyere (2016). D'autant plus que le cadre de mon enquête va également s'étendre à certains membres de mon équipe qui auront accepté d'y participer et de partager leurs propres expériences.

La richesse de ces données et la variété des perspectives qu'elles proposent, se prêtent à la méthode de l'étude de cas qui « suppose que l'on documente un phénomène en utilisant plusieurs techniques de collecte de données » (Yvonne Giordano, 2003 p45).

- [Les documents secondaires imprimés](#)

En plus de l'observation direct participante dont je bénéficie, je vais également pouvoir construire mon analyse à partir de documents imprimés variés.

Je dispose des entretiens annuels d'évaluation dans lesquels les salariés avaient pu exprimer leurs remarques quant à leurs conditions de travail et les évolutions souhaitées. Toutefois, ces entretiens étant menés par la direction, la question de l'idiosyncrasie et de l'influence que l'environnement peut avoir sur les propos et le comportement, peut interroger sur la fiabilité des propos tenus.

Les comptes rendus de réunion de services sont également des documents qui me permettent d'accéder aux propos tenus par les équipes et les différentes remarques qui ont pu être portées à la connaissance de la direction.

Enfin, je peux compter sur les rapports de mémoire que les membres de ma direction ont rédigé lorsqu'ils ont, eux-mêmes, repris un cursus universitaire. Celui de mon ancienne directrice portait sur l'optimisation de l'organisation et le développement du service MJPM et celui de mon nouveau

directeur portait sur la notion de temporalité dans la conduite du changement organisationnel. Ces deux documents permettent d'enrichir la méthode qualitative et de comprendre comment les gens interagissent en tenant compte de leur logique d'interprétation. Il me faut tout de même prendre en compte l'approche positiviste que peut adopter l'auteur de ce type de document lorsqu'il est question de ses propres actions ou relations aux autres. D'autant plus que s'agissant d'un document permettant l'obtention d'un diplôme, la critique de portée par rapport au destinataire du texte peut amener l'auteur à minimiser ou amplifier des faits afin d'en tirer des avantages.

A travers ces deux mémoires, je parviens également à obtenir des données quantitatives quant à l'activité de la structure mais également quant à la constitution des équipes en 2014 et 2017. En comparant avec les chiffres que je détiens aujourd'hui, je peux dégager une analyse sur l'évolution de notre structure et éventuellement établir une relation avec les difficultés d'accompagnement constatées.

- [Les entretiens exploratoires](#)

Enfin, j'ai souhaité opter pour une dernière méthode qualitative, la méthode des entretiens individuelles exploratoires. Comme Demers (Yvonne Giordano, 2003, p174-208), cette méthode me semble la plus adaptée lorsque l'on « *cherche à comprendre la réalité organisationnelle du point de vue des acteurs qui la vivent.* ».

Il existe trois types d'entretien :

- L'entretien directif, qui est basé sur des questions à réponses courtes ou fermées, laisse peu (voire pas du tout) de place au dialogue entre le chercheur et l'interrogé. En cela, il s'apparente plus à un questionnaire qu'à une interview.
- L'entretien semi-directif présente des questions ouvertes laissant la liberté à l'interrogé d'exprimer sa pensée, tout en la limitant, en orientant les questions sur des thèmes bien précis.
- L'entretien non directif peut être assimilé à un récit de vie tant l'approche du sujet est traitée de manière libre et large. C'est l'interrogé qui dirige l'entretien et le mène là où il le souhaite.

Mon choix s'est majoritairement porté sur le modèle semi-directif qui mêle une liberté d'expression à un cadre bien défini. Pour répondre à ce dernier point, il est essentiel d'établir un guide d'entretien qui reprenne les thèmes abordés par les différentes hypothèses posées. Seul un entretien mené en « visio »

s'est rapidement orienté vers un entretien « semi-non directif », du fait propre à la personne interrogée. J'ai volontairement laissé l'entretien s'orienter en ce sens car je connais la personnalité de l'interrogé. La richesse de ses connaissances et les réflexions qu'il a déjà pu porter à ma connaissance ne peuvent qu'être un plus pour mes recherches.

Pour ces entretiens, une limite fait néanmoins naître une crainte. Étant aujourd'hui chef de service, et donc supérieure hiérarchique, les réponses apportées seront-elles le réel reflet de leur opinion ? ou seront-ils guidés, inconsciemment ou non, par la volonté de me plaire en me disant ce qu'ils me pensent vouloir entendre ?

2. Zoom sur l'entretien

- [L'outil principal : Le guide d'entretien \(cf. annexe 5\)](#)

J'ai choisi de proposer à tous les membres de mon équipe de participer aux entretiens et ce sans distinction hiérarchique ou de service. Aussi, le guide se devait d'être élaboré sur des thèmes assez larges pour qu'ils puissent toucher toutes les personnes qui accepteraient d'y participer. Il doit également favoriser l'expression malgré la crainte présentée quelques lignes plus haut.

Selon les réponses apportées, le guide comprend 17 à 20 questions. Pour certaines, j'ai veillé à noter des précisions en grisé pour être sûr de les aborder avec le répondant au cas où il ne s'orientait pas spontanément sur le sujet. Bien sûr en fonction des réponses apportées, je me laisse la possibilité d'ajuster mes questions en fonction des éléments que m'aura apporté l'interrogé.

Ce guide se présente sous 3 catégories :

- 1- Présentation du contexte : Cette partie est nécessaire pour permettre à l'interrogé de comprendre dans quelle démarche s'inscrit cet entretien et les buts poursuivis par le travail de recherche. C'est à ce moment qu'on l'informe de la confidentialité et de l'anonymat de l'échange, et qu'on demande à obtenir l'autorisation de procéder à l'enregistrement de l'entretien.
- 2- Présentation de l'interrogé : Elle agit un peu comme un « icebreaker », en permettant à l'interrogé d'entrer dans l'entretien en basant sa concentration sur des éléments qu'il maîtrise

plus que le chercheur puisqu'il s'agit de ses informations personnelles. Il ne faut pas hésiter à manifester son intérêt en demandant des explications. En plus de détendre l'atmosphère, elle peut apporter des données qui pourraient s'avérer déterminante à leur analyse.

3- Les questions portant sur les thèmes : Nous commençons alors à aborder plus précisément les thèmes soulevés par la problématique et les hypothèses dégagées.

↪ **Le rôle, les compétences et les caractéristiques du manager.** Ici, il est question de cerner les attentes tout en dégageant les représentations qui peuvent être faites de la fonction de manager et qui pourraient grandement varier d'un interrogé à l'autre. Les réponses pourront alors appuyer ou non le fait qu'il n'est pas possible de satisfaire chacun dès lors que les attentes sont multiples, voir même contradictoires. Elles pourront également participer à établir le profil souhaité en mettant en avant les soft skills.

↪ **Le changement.** Cette partie va nous permettre d'analyser comment les équipes appréhendent ou voient le changement, et mesurer l'impact que cela peut avoir sur l'accompagnement qui doit en être fait.

↪ **Les entreprises de l'ESS.** Afin de vérifier l'hypothèse tendant à fédérer les équipes autour des valeurs que prônent l'ESS, il nous faut percevoir l'intérêt porté à notre secteur et déterminer ainsi s'il est possible de faire la différence par rapport au monde lucratif.

Tableau 1: Concepts théoriques et questions pratiques dans le guide d'entretien

Concepts	Questions
<p>Le processus de managérialité (cf. Le Boterf ; Delavallée ; Bonnet et Bonnet)</p>	<p>Quelles sont les attentes des équipes managées ? Un profil précis ressort-il ?</p>
<p>L'environnement VUCA (cf. Autissier et Moutot ; Bouret et al.)</p>	<p>Comment le changement est-il vécu et appréhender ?</p>
<p>Les valeurs de l'ESS (cf. Schwartz)</p>	<p>Que représentent les valeurs de l'ESS au sein de l'une de ses structures ?</p> <p>Existe-t-il vraiment une distinction entre le secteur lucratif et l'ESS ?</p>

- [L'échantillon et le profil des personnes interrogées](#)

Comme indiqué précédemment, je n'ai pas voulu faire de distinction hiérarchique ou de service. Aussi, par le biais d'un mail, j'ai proposé à l'ensemble du personnel de l'UDAF de l'Aisne de participer à ma recherche. 7 d'entre eux ont alors rapidement répondu à ce mail. D'autres ont pu revenir directement vers moi pour en savoir plus et se proposer « au cas où il me manquait du monde ». Malheureusement, mon planning universitaire, couplé aux contraintes de l'organisation de mon planning professionnel, ne permet pas d'interroger trop de personne. D'autant plus qu'il va ensuite falloir veiller à bien reporter les données et les exploiter pour en dégager une analyse. La richesse des méthodes utilisées pour ma recherche m'a donc permis d'arrêter mon échantillon à ces 7 premiers volontaires.

Afin de répondre à l'anonymat, je vais dégager un tableau récapitulatif des 7 profils et attribuer un code à chacun pour pouvoir y faire référence plus facilement lors de l'analyse des données.

Âge	Sexe	Ancienneté	Contrat	Poste	Durée de l'entretien	Codage
49	F	1 mois	CDD	MJPM	2H20	F4901M
30	F	7 mois	CDI	MJPM	0H21	F3007M
39	F	12 ans	CDI	MJPM	0H23	F3912M
30	F	8 ans	CDI	MJPM	0H22	F308M
36	F	7 ans	CDI	Assistante	0H19	F367A
59	F	13 ans	CDI	MJPM	0H58	F5913M
44	H	5 ans	CDI	MJPM	3H02	H445M

- [Le déroulement des entretiens](#)

S'agissant de mon premier travail de recherche, je n'avais jamais réalisé d'entretien exploratoire. Mais dans le cadre de mes nouvelles fonctions de chef de service, j'ai pu assister mon directeur à des entretiens d'embauche qui semblent proches de ceux dédiés à la recherche. Ayant l'expérience de la pratique, il ne les mène pas à l'aide d'un guide d'entretien mais il semble pourtant suivre un plan avec une série de questions types que j'ai pu dégager. Je me suis beaucoup référée à sa manière de procéder car j'ai pu constater qu'il avait une capacité à mettre les gens en confiance ce qui ne peut que faciliter l'échange. Comme indiqué par Demers (Giordano Y., 2003, P193), « *l'entretien semble être un art qui s'apprend et qui est donc perfectible avec le temps et la pratique* ».

Afin que l'interrogé soit le plus à l'aise possible, les entretiens ont eu lieu en tête à tête. J'ai préféré leur laisser le choix du lieu, à savoir mon bureau ou le leur. Si le choix se portait sur mon bureau, je fermais la porte, ce qui n'arrive quasiment jamais. Seul un entretien a dû se dérouler en « visio » grâce au logiciel « skype » à cause de soucis de planning.

J'ai veillé à m'adapter au mieux à l'interrogé en tentant de rebondir le plus possible sur les réponses apportées tout en m'assurant de bien évoquer les thèmes nécessaires à la vérification des hypothèses. Toutefois, j'ai souvent eu l'impression que mes questions leur paraissaient trop techniques. Plusieurs d'entre eux m'ont indiqué : « *Tu aurais dû me donner le questionnaire avant que je réfléchisse* ».

Ma position a aussi pu être de nouveau un frein, pas pour biaiser les propos qui étaient tenus mais plus pour ne pas développer les réponses. En effet, lors d'illustration de leur propos il m'a souvent été dit : « tu sais comment ça se passait » ou bien « on en a déjà parlé ». La majorité des entretiens m'ont donc paru trop courts. Le fait que l'un des entretiens les plus longs se soit déroulé avec une personne qui ne travaille dans la structure que depuis deux mois, semble valider cette hypothèse.

C- Le traitement des données

Avant de parvenir à donner du sens aux données qui vont permettre de nourrir notre réflexion, un travail d'appropriation est nécessaire. La retranscription des propos recueillis peut nous permettre de mieux comprendre l'expérience du terrain en mettant en place un système de classification selon les thèmes abordés.

1. La retranscription des données

L'exercice même de rédaction de ce mémoire m'apparaît comme un processus de retranscription. Il m'a permis de mettre à l'écrit les différents témoignages que j'avais pu recueillir depuis mon arrivée à l'UDAF quant aux méthodes de management qui y étaient appliquées.

En ce qui concerne les entretiens, ma méthode pourra paraître archaïque mais j'ai encore besoin de travailler sur papier et il s'avère que mon ordinateur trop perfectionné ne me permet pas de bénéficier du logiciel « QUALCODER » qui permet d'interpréter les textes en effectuant les codages.

J'ai donc pris chacun des 7 enregistrements (audio et vidéo) pour les retranscrire sur un document « Word » en veillant bien à remettre mot à mot mais également mettre des précisions quant au ton employé par l'interrogé tel que les rires ou l'insistance sur certains mots, ou son état d'esprit général.

2. La codification et les thématiques

Afin de procéder au codage de chaque entretien, j'ai imprimé chacun d'entre eux pour pouvoir surligner avec des couleurs distinctes les mots se référant à certains thèmes. La construction de mon guide d'entretien et la conduite de ces derniers aident à faire émerger les thèmes. Je constate ici une erreur de ma part d'avoir attendu d'avoir fini la majorité de mes entretiens pour commencer le codage. En effet, le traitement au fil de l'eau m'aurait permis de voir plus tôt certains points qu'il m'aurait fallu développer avec les interrogés suivants.

Pour chaque interrogé j'ai pu établir un tableau avec des mots clefs, voir des « verbatim ».

Afin d'illustrer ma méthode j'ai reporté dans chacun des tableaux mon codage concernant les mots qui se référaient au manager lors des entretiens. On constate clairement qu'il s'agit du thème qui permet de recueillir la plus grande variété d'information de la part des interrogés. J'ai procédé à une analyse pour réussir à faire émerger des sous catégories

5 sous catégories se dessinent :

- les mots se rapportant aux compétences naturelles
- les mots se rapportant au rôle auprès des équipes
- les mots se rapportant à la position entrepreneuriale
- les mots se rapportant aux attentes liées au poste
- les mots se rapportant aux marques de conflit

Il y a néanmoins un terme que je ne suis pas parvenue à classer car semblant pouvoir correspondre à un processus et donc à différentes sous-catégories : EQUILIBRE. Au-delà des hypothèses à vérifier, je pense que c'est un point que je pourrai alors développer plus particulièrement dans le chapitre présentant les apports de la recherche.

F4901M	Mots clefs	verbatim
Le manager	Humain, accompagner, à l'écoute, échanger, accessible, appui, formaliser, être juste, justesse, cadre, rassurer, équilibre des compétences, authentique, posture	Amener son équipe Savoir repérer quand il y a du personnel en souffrance <i>Reconnaitre qu'on ne sait pas</i> <i>Être présent sur des situations très compliquées</i> <i>Il faut savoir ménager les susceptibilités</i>
Le changement	Évolution, complexe, confort, perpétuel mouvement, nouvel environnement, habitudes, réfractaire, perdre du temps	<i>Le changement ça fait peur. Tu ne peux pas changer du jour au lendemain</i> <i>Chaque histoire est différente</i> <i>A un moment il faut l'imposer</i> <i>Maintenant tout est en perpétuel mouvement</i> <i>Il suffit d'une personne pour que l'ambiance change</i>
L'ESS	L'intérêt de la personne, pas de bénéfiques, comprendre, humain	<i>C'est travailler avec des partenaires qui vont dans le même sens</i>

Pour cet interrogé, le terme manager lui pose souci dans le secteur de l'ESS. Pour lui, c'est un terme qui amène au monde lucratif qui est sujet à la compétition, au challenge, la culture du résultat avec l'exercice d'une pression sur les personnes. il préfère l'emploi de responsable ou chef de service. il admet ne s'adresser à son responsable qu'en cas de gros problème. Il faut être doté de différentes qualités et compétences qu'il va falloir utiliser en trouvant le bon équilibre. Tout en indiquant que personne n'est parfait et qu'un responsable doit savoir reconnaître lorsqu'il ne sait pas. Elle semble néanmoins consciente « *qu'il suffit d'une personne pour que l'ambiance change* », tout ne peut donc pas reposer sur le manager.

F3007M	Mots clefs	verbatim
Le manager	Encadrement, le partage, accompagnement, temporiser les choses, concilier, ouverture au dialogue, concerné, organisation, équilibre, posture, savoir s'adapter	<p><i>On essaie que ça se passe au mieux pour que le manager évite d'intervenir</i></p> <p><i>Aider à trouver des solutions</i></p> <p><i>C'est la nature de l'homme qui caractérise en grande partie sa fonction de manager</i></p>
Le changement	Adaptabilité, remise en question	
L'ESS	solidarité	<i>Je ne sais pas</i>

Pour cet interrogé, je pense que l'état d'esprit dans lequel il se trouve est un facteur à prendre en compte. Il faut ici préciser que le jour de l'entretien il m'a remis sa démission pour convenance personnelle. Le thème du changement n'a pas pu être trop développé de manière général. D'autant plus qu'il était arrivé depuis peu dans notre structure et qu'il vivait très bien ce changement de structure. Il semble de fait, subir ce nouveau changement qui le contraint à repartir à zéro. Du côté managérial, il semble également penser qu'il ne faut se référer au manager qu'en cas de difficultés.

F3912M	Mots clefs	Verbatim
Le manager	Organisation, humain, réactif, accompagner, vérifier, lien, tampon, trouver solutions, gérer les relations, soutenir, aider, assumer son poste, image, prestance	<p><i>Veiller au bien-être de ses salariés</i></p> <p><i>Quand on a un problème</i></p> <p><i>Tu peux avoir la théorie, si t'es pas apte la pratique tu ne l'auras pas</i></p> <p><i>L'image que l'on dégage pour se faire respecter</i></p>
Le changement	Autre chose	<i>J'attends de voir de manière générale</i>
L'ESS	Humain et social	<i>Si on est quand même sur des budgets on est plus humain que le lucratif</i>

Pour ce nouvel interrogé, l'idée de s'adresser à son manager lorsqu'il rencontre un problème se retrouve également. Lorsque nous avons échangé sur le changement, le sujet du changement de direction de 2012 a été cité et mis en totale opposition avec celui que nous vivons actuellement. Contrairement aux deux précédents interrogés, celui-ci a vécu celui de 2012 et en garde un mauvais souvenir ;

En ce qui concerne l'ESS, on ne peut que constater une méconnaissance totale de la part d'un salarié qui évolue dans le secteur depuis des années

F308M	Mots clefs	Verbatim
Le manager	Apporter des connaissances, informer des actualités, présent, disponible, gérer les conflits, lien avec la direction, faire tampon, sur le terrain, le bon esprit, la bonne entente, tempérer, calmer, mettre un cadre, posture, image	<i>Des conseils quand on est en difficulté ou face à une situation problématique</i>
Le changement	Nouvelles procédures, du mieux	<i>Les compétences que j'ai acquise avec l'expérience entraine du changement</i>
L'ESS	Social, service, aide à la personne	<i>On offre un service pour aider les gens. Il y a une différence dans la gestion et les objectifs à atteindre</i>

Cet interrogé semble plus attendre de son manager une personne ressource qui va venir faire le lien avec l'actualité, les partenaires et la direction. On retrouve de nouveau l'idée de la personne à solliciter en cas de difficulté. Dans la partie dédiée à l'ESS et plus particulièrement sur les points qui peuvent être commun avec le secteur lucratif, il y a un verbatim que je n'ai pu reporter dans le tableau car ne correspondant pas à un thème dégagé mais qui me semble pertinent de rapporter. En effet, d'après cet interrogé, le manager de l'ESS doit faire face à des « *difficultés rencontrées dans la gestion du personnel...jamais content* » au même titre que le manager d'une entreprise lucrative.

F367A	Mots clefs	Verbatim
Le manager	Avenant, Répondre aux questions, résoudre les problèmes, soutien, être à l'écoute, présent, sociable, image, aider	<i>C'est tellement de chose en fait ! Un chef, c'est quelqu'un sur qui on peut compter Ça dépend de la personne que tu as en face La meilleure façon d'apprendre c'est sur le tas</i>
Le changement	Évoluer, compliqué	<i>Le changement ça fait un peu peur On appréhende toujours</i>
L'ESS	humain	<i>On privilégie les personnes avant les chiffres</i>

Pour le codage de cet entretien j'ai eu plus de difficulté à dégager des mots clefs car l'interrogé utilisait beaucoup de cas concret. Comme il dit « *la meilleure façon d'apprendre c'est le tas* » je me demande si, pour lui, la meilleure façon d'expliquer ce n'est pas de montrer par le concret. Pour ce qui est de l'ESS, il me rapporte qu'on lui aurait reprocher « *d'être trop dans le social et d'écouter trop la personne* », ce serait « *toujours le chiffre* »...

F5913M	Mots clefs	Verbatim
Le manager	Référence, rôle collaboratif, épauler, faire le lien, image de la structure, développer, maillon, tampon, apaiser, recevoir l'agression, écoute active, bienveillance, juste, rassurer, assumer son poste, posture, représente, venir en aide, transmettre	<i>Des fois il doit être amener à trancher Maintenir le bien-être au travail Il faut faire avaler la couleuvre aux salariés Expliquer à la direction Bien se connaitre soi-même</i>
Le changement	Évoluer, grandir, différent, source d'angoisses, deuil, choc	<i>Il y a un avant, un après Le futur est incertain</i>

		Les gens qui sont ouverts d'esprit et qui sont dans la tolérance voient les changements plus facilement
L'ESS	Solidarité, aide	On n'est pas dans le rendement

Cet interrogé a également vécu le changement de direction en 2012 et lorsque nous avons abordé un exemple de changement négatif dans sa vie professionnelle, il y a fait référence en précisant que le problème ne reposait pas sur le poste « *c'était la personne, c'était un problème de personne qui n'était pas à sa place* »

H445M	Mots clefs	Verbatim
Le manager	chef d'orchestre, progressiste, congruence, fonctionnel, cibler, orienter, exécuter la politique de la direction, conseiller, soutien des équipes, résoudre les problèmes, ambassadeur, disponibilité, empathie, écoute, actif, étiquette, curieux, créatif	<p><i>La seule contrainte c'est le temps</i></p> <p><i>Savoir comment on répartit le travail</i></p> <p><i>Il faut rapprocher les idéaux</i></p> <p><i>Il faut partir du théorique pour arriver au pratique et particulier</i></p>
Le changement	Insuffler, évolution, modernisation	<p><i>Si tu fais les mêmes choses tu obtiens les mêmes résultats</i></p> <p><i>On veut du changement mais dans notre intérêt personnel</i></p>
L'ESS	Associatif, Solidarité, l'équité, famille, entreprise démocratique	

Cet interrogé a déjà mené des actions de changement au sein de notre structure quant à la sectorisation qui définit le lieu d'exercice du MJPM. Il a pu m'en détailler les étapes mais surtout les conséquences négatives et les critiques qu'il avait subi puisqu'il était à l'origine de la demande de changement. Il a été particulièrement marqué par le caractère égoïste de certains collègues même s'ils étaient minoritaires. Pour lui, ce genre de comportement va à l'encontre de nos valeurs. J'ai particulièrement aimé la citation du physicien Albert Einstein à laquelle il a fait référence « *la folie c'est de faire*

toujours la même chose et de s'attendre à un résultat différent ». Dans le cadre de mes recherches j'en avais trouvé une autre : « *On ne résout pas un problème avec les modes de pensée qui l'ont engendré* ». Il prône une autonomie des salariés tout en mettant en avant le fait que chaque membre de l'équipe peut avoir besoin du manager de manière ponctuelle, en particulier en cas de problème et de conflits.

D- Résultats de l'analyse

A partir des propos recueillis mais également des documents dont je dispose, et bien sûr de ma propre expérience, je vais pouvoir procéder à une analyse qui me permettra de confirmer totalement ou partiellement les hypothèses ou alors les invalider.

1. Le manager de proximité d'une structure de l'ESS doit disposer de qualités spécifiques

L'analyse des propos recueillis auprès des différents interrogés laissent donc apparaître pléthores de qualités recherchées et de rôle attribué aux managers de proximité de l'ESS. Pour autant, la littérature ne semble pas faire de distinction entre les managers de l'ESS et ceux d'entreprises lucratives ou des pouvoirs publics. Les propos recueillis par Guillerm (2020) auprès de Le Boterf indique bien que la société actuelle, sous l'impulsion de l'émergence de l'intelligence artificielle et de la dernière révolution industrielle qu'elle engendre (BOURET et al., 2018), tend à construire un référentiel des compétences de base applicable à tous les secteurs.

Les interrogés eux-mêmes, emploient des termes qui ne semblent pas répondre aux valeurs défendues par la charte de l'ESS de 1980, et plus particulièrement l'article 6 qui prône la participation au développement humain : « *Il faut faire avaler la couleuvre aux salariés* ». Mais surtout, ils semblent prendre en compte le caractère propre à la personne : « *Ça dépend de la personne que tu as en face* » ou « *C'est la nature de l'homme qui caractérise en grande partie sa fonction de manager* ». Ayant moi-même connu le management des entreprises lucratives, j'ai pu y faire ces deux derniers constats. Même si l'humain n'y tenait pas une place aussi importante, j'ai pu m'y épanouir lorsque mon manager de proximité laissait la priorité à la qualité des ventes (et donc au service rendu au client), plutôt qu'à sa quantité. Cependant, les attentes de la direction n'étaient clairement pas accés sur la même vision.

La nature même du poste de manager de proximité et les considérations de cette dernière décennie sur la qualité de vie et des conditions de travail tendent à uniformiser les compétences ou les qualités dont

doit disposer un manager de proximité de manière générale. Cela tient au fait qu'il n'est pas dans une production de biens mais dans un rôle qui l'oblige à interagir avec des êtres humains dont il ne serait pas acceptable de les traiter de manière différente selon qu'ils aient choisi d'exercer une profession dans le secteur commercial lucratif ou dans le secteur social et solidaire.

De plus, même si la majorité des interrogés ne semblent pas connaître les grands principes de l'ESS, ils semblent avoir saisi l'un d'entre eux qui donne la priorité à l'humain : « *On privilégie les personnes avant les chiffres* », « *Si on est quand même sur des budgets on est plus humain que le lucratif* ». Aussi, il semble légitime que l'on s'attende à ce que cette différence se retrouve dans les pratiques de ses managers. En intégrant l'UDAF de l'Aisne, une association de l'ESS, il m'a été autorisé de donner la priorité à l'humain et donc à la qualité de son accompagnement. J'ai cependant été rapidement en opposition avec la majorité du reste de l'équipe en ce qui concerne la partie « économique ». Mon profil « commercial » apparaît en opposition avec les profils « éduc. Spé. ». Il me semble pourtant qu'axer ses priorités sur l'humain ne nous soustrait pas à la réalité du marché économique dans lequel nous évoluons. Aussi, les participations financières des usagers qui sont pourtant instaurées et cadrées par la loi semblent leur poser question lorsque pour moi il en va de la responsabilisation de la Société. Leur point de vue est diamétralement opposé lorsqu'il s'agit de leur rémunération et sur ce point je suis en accord avec eux. Sous prétexte que nous travaillons dans le secteur social et associatif de surcroît, il faudrait accepter des rémunérations en deçà des efforts fournis ou aller voir ailleurs.

Lors de mon expérience professionnelle précédente en banque, s'il m'avait été donné d'exercer les fonctions de manager de proximité, j'aurais été dans l'obligation de les refuser car ma vision du management ne correspondait pas à celle qu'il était demandé d'appliquer. Pire, il régnait une hypocrisie que nous appelons aujourd'hui le « social washing », qui consistait à communiquer sur l'image d'une entreprise qui veille au bien-être de ses employés, alors que sur le terrain la réalité est tout autre.

A l'UDAF de l'Aisne, lorsque le poste de chef de service m'a été proposé, la question ne s'est pas posée. Je connaissais l'intérêt que mon futur directeur portait à l'humain et je savais donc que je pourrai me consacrer à répondre au mieux aux exigences d'exemplarité que nous avons en tant que manager de proximité d'une structure de l'ESS. Aujourd'hui, grâce à ce travail de recherche, je sais que je dispose d'un outil, la réflexivité, pour accompagner au mieux mes équipes. À moi de puiser dans mes soft skills pour le développer et me l'approprier. Voir même le transmettre à mes équipes.

En conclusion, au vu des éléments rassemblés, l'hypothèse est partiellement validée. Car même s'il s'avère que les pratiques tendent à se généraliser à tous les secteurs, du fait des valeurs que l'ESS défend, son manager de proximité se doit de disposer des qualités spécifiques qui permettent de se distinguer

2. Les valeurs de l'ESS sont déterminantes pour réussir un accompagnement dans un environnement incertain

Pour vérifier cette hypothèse, j'ai cherché à savoir s'il était possible de « détourner » l'attention de l'équipe, qui subit de plus en plus les inconvénients de l'environnement VUCA dans lequel nous évoluons, en la portant sur les valeurs défendues par l'ESS.

Pour cela, j'ai d'abord cherché à évaluer leurs connaissances sur les entreprises sociales et solidaires. Les réponses sont assez mitigées allant de « *je ne sais pas* » à des réponses un peu plus élaborées mettant en avant la gouvernance « *démocratique* » et l'objet porté sur « *l'humain* » au travers d'actions « *solidaires* ». Aussi lorsque je porte mon attention sur les propos relevés lors de réunion de service : « *moi ce que je vois c'est mon secteur* », l'absence de solidarité au sein même de l'équipe pose question quant à la capacité de fédérer autour d'un projet. On voit ici que le sentiment d'appartenance au groupe prôné par Lewin (1951) n'est pas toujours facile à susciter selon les personnalités qui le composent. Il faut être en capacité de faire coïncider l'intérêt général avec l'intérêt particulier.

De plus, les derniers entretiens individuels ont permis aux membres de l'équipe d'exprimer leurs difficultés par rapport à la montée des troubles psychiques dont peuvent souffrir nos usagers et à la dégradation de leurs prises en charge. Ces éléments semblent caractériser l'environnement dans lequel nous exerçons notre activité ces derniers mois. Pour autant, est-ce par le biais des valeurs de l'ESS que me sera donné d'accompagner au mieux mon équipe dans ce contexte complexe et incertain ?

La revue de littérature semble apporter une réponse plus adaptée. Pour reprendre les propos de Le Boterf (2020) c'est à partir d'un « *savoir agir* » qu'il sera donné à chacun d'affronter plus facilement le flot de situations complexes et inédites que nous rencontrons. Cela passe donc par un « *équilibre* » de compétences, des ressources à mobiliser, que certains des interrogés avaient mis en avant mais également par une demande de professionnalisation des équipes en leur proposant des formations.

Elles pourront tout aussi bien porter sur des pratiques professionnelles que sur l'utilisation d'outils plus modernes permettant de faciliter le quotidien.

Pour ce qui est de cette seconde hypothèse, nous pouvons donc l'invalider. En effet, il paraît utopique de penser que face à un environnement VUCA, les valeurs de l'ESS suffisent.

3. Le changement, par ses différents aspects imprévisibles ne permet pas à un manager de se distinguer

Pour cette dernière hypothèse, j'ai d'abord cherché à dégager la vision que les interrogés pouvaient avoir du changement. Il apparaît une majorité de mot ou de verbatim à connotation négative : « angoisse », « deuil », « choc », « compliqué », « réfractaire », « incertain », « perdre du temps », « *Le changement ça fait un peu peur, On appréhende toujours* ». Cependant, quelques termes laissent poindre une note optimiste : « évolution », « modernisation », « grandir », « du mieux », et il semble intéressant de les reprendre lors de réunions d'échange sur différents changements pour les valoriser. L'interrogé **F4901M** semble soulever le caractère individuel que peut arborer le changement : « *Chaque histoire est différente* ». Cela confirme que selon le vécu, la culture ou les valeurs que chacun porte avec soi, le changement pourra être perçu différemment. Aussi, il demande à celui qui le conduit, des compétences spécifiques toutes aussi variables, pour y parvenir au mieux. A cela s'ajoute les différents changements qui ont pu être conceptualisés et que nous avons pu présenter grâce au tableau d'Autissier et Moutot (Cf. p.46). Force est de constater que selon le changement mené et l'intérêt personnel que les équipes y trouvent, il sera plus ou moins facile à porter.

Dans une telle configuration on ne peut assurer la satisfaction de tous. Mais la revue de littérature permet de dégager d'autres formes de gestion du changement. Au vu des réponses des interrogés quant au rôle donné au manager de proximité dans le « règlement des conflits », j'ai trouvé intéressante celle développée par Mary Parker Follet (Mousli, 2005), qui consiste à faire « *l'éloge du conflit* ». Face aux conflits que le changement fait naître, il ne faudrait pas céder mais entamer des discussions qui permettent la création de nouvelles solutions et donc le maintien d'une diversité qui est considérée comme une richesse. Le concept me paraît progressiste et s'apparente beaucoup au management réflexif (Cunliffe, 2009) mais je crains qu'il ne demande beaucoup de temps. Et ce facteur pose déjà un problème dans notre activité. Les tâches administratives couplées à notre présence sur le terrain rendent difficiles l'organisation des réunions que doit demander le « *conflit constructif* ».

Enfin, l'incertitude de cet environnement est également un point important à prendre en compte. Il semble même remettre en question le concept des « 3 étapes du changement » de Lewin (1951) qui face à la volatilité de notre environnement n'aurait même plus le temps de se « *recristalliser* ».

Pour cette dernière hypothèse, nous pouvons l'invalider partiellement. En soi, il semble possible de se distinguer par les méthodes progressistes dont le manager mènerait le changement. La difficulté réside dans le temps qu'il faudrait y consacrer et dont nous manquons.

E- Apports de la recherche et Préconisations

1. Les apports de la recherche

Au-delà des hypothèses étudiées, les données collectées ont pu m'apporter des précisions sur la vision que peuvent avoir les équipes sur le poste de manager de proximité.

Il semble y avoir une inadéquation entre le quotidien d'un manager de proximité et la vision que ses équipes en a. La plus importante se porte sur le champ d'action du manager. Ce dernier paraît installé au cœur d'un « carrefour » où viennent se rencontrer ou se croiser les différents acteurs (salariés, partenaires, usagers, direction, financeurs, institutions). Mais lors des entretiens, les interrogés ont essentiellement porté le rôle du manager sur les équipes. Il est donc normal qu'il leur soit difficile d'envisager les conflits « intérieurs » que le manager peut ressentir face à des décisions qu'il va devoir faire appliquer aux équipes et qui n'émanent pas forcément de la direction.

C'est là un second point constaté. Lorsque nous abordons l'idée de conflit, les interrogés se focalise surtout sur la direction, et le manager semble alors « faire tampon ». La direction semble souffrir d'a priori négatifs qui ne lui laisse pas le bénéfice du doute. Il n'apparaît pas envisageable qu'elle puisse également subir les décisions d'autorités supérieures. Je ne pense pas que cette réaction soit propre à notre structure mais plutôt due à notre culture et l'opposition systématique que l'on fait entre le « patron » et ses « salariés ». En cela la distinction entre l'ESS et les autres secteurs ne reposerait que sur le but de nos missions et non sur la manière de les accomplir. Si nos actions sont portées sur l'humain la manière de les mener répondrait à une réalité plus économique.

Pour poursuivre sur la notion de gestion du conflit, elle apparaît chez différents interrogés et n'est pas forcément reluisante pour le poste. Cependant elle met en avant la nécessité de développer des qualités relationnelles en amont du poste de manager pour éviter d'arriver à ces situations de conflit mais surtout pour développer une coopération des partenaires qui peuvent être amenés à travailler ensemble pour servir l'intérêt des usagers.

Mes recherches m'ont également amenée à constater l'opposition qui pouvait régner entre ceux qui attendent d'un « bon » manager qu'il reconnaisse « *quand il ne sait pas* » et ceux qui souhaitent qu'ils apportent des réponses ou des « *solutions* » aux questions et problèmes. Peut-on apporter des réponses lorsque l'on ne sait pas ? Il faut alors accepter de ne pas avoir la capacité de satisfaire tout le monde, soit y compris. Pouvant être assimilé au « savoir agir » présenté par Le Boterf (2020), la notion d'EQUILIBRE que je ne parvenais pas à catégoriser dans l'analyse de mes données revient ici comme une caractéristique du manager. Il faut parvenir à équilibrer ses compétences, ses attentes, mais aussi celles des autres. Lors du processus de recrutement, il faut réussir à déceler une compétence qui viendra équilibrer celles des membres déjà présents au sein de l'équipe, et dont nous pouvons nous-même manquer. Pour y parvenir, comme l'indique l'interrogé **F5913M**, il apparaît important de « *bien se connaître soi-même* » et de savoir faire preuve de réflexivité.

Le dernier apport de cette recherche que je souhaiterais aborder est l'image du manager. En intégrant le secteur de l'ESS je m'attendais à une plus grande ouverture d'esprit, plus de tolérance, à moins de préjugés ou de jugement. N'étais-je pas moi-même dans le jugement, idéaliste ou naïve ? Il apparaît que le manager en tant que supérieur hiérarchique se doit, comme dans la majorité des autres secteurs, d'adopter une certaine posture ou image à la « hauteur » du poste. Je me demande si cette « hauteur » n'installe pas une distance avec les équipes et des comportements peu propices au travail collaboratif. Il apparaît presque suspect d'avoir une posture de leader, de faire preuve d'autorité (Robbes, 2016) tout en veillant à être altruiste ou juste envers ses équipes. L'autorité est encore trop assimilée à des violences, des contraintes et dessert l'image du manager auprès de ses équipes.

2. Les préconisations

À la suite des différents éléments recueillis au travers de ma revue de littérature et des constats posés par ma démarche de recherche, j'ai pu établir des préconisations. Il me semblerait prétentieux de croire que mon travail de recherche m'a permis de dégager un nouveau concept. Il a néanmoins le mérite de

me poser les lignes directrices que j'aimerais suivre pour accompagner au mieux mes équipes tant dans les petits changements quotidiens que dans les plus élaborés.

- Cet accompagnement doit passer par la communication et l'instauration de temps d'échange. Nous avons repris depuis peu les réunions de service que les règles sanitaires nous avaient contraintes à suspendre. Même si ces temps d'échange peuvent entraîner l'expression d'un certain mécontentement et installer une ambiance quelque peu conflictuelle, ils ont le mérite de permettre aux équipes de délier leurs paroles. En adoptant le concept du conflit constructif et de la réflexivité, il me sera alors possible d'engager une pensée critique sur les sujets abordés. Une argumentation de chaque partie devient alors possible et peut permettre à chacune de concéder des points positifs à l'autre. Une démarche collaborative pourra alors émerger et permettre aux équipes de mieux s'approprier les décisions prises pour ainsi les mettre en œuvre plus facilement.
- Toujours dans l'idée d'un management réflexif, il va me falloir faire preuve d'adaptabilité tant vis-à-vis des compétences de chacun, de leur besoin ou non d'autonomie, que dans l'organisation du travail. Nous développons aujourd'hui le télétravail. Faire coïncider les demandes de chacun avec les nécessités de service est un exercice périlleux. Cependant au vu des politiques de plus en plus engagées dans la qualité de vie et des conditions de travail, en tant qu'entreprise de l'ESS, nous devons nous poser en précurseur. De plus, au vu des difficultés que nous rencontrons pour embaucher du personnel, il nous faut apporter des éléments attractifs tant pour faire naître des vocations que pour conserver nos forces vives.
- Pour permettre le télétravail en particulier mais aussi pour s'adapter à notre nouvel environnement de manière générale, il va nous falloir équiper nos équipes d'outils performants. Il nous faut nous adapter à cette nouvelle ère numérique en équipant de téléphones et ordinateurs portables les équipes. Cela peut représenter un confort, un gain de temps et faciliter la communication. Aujourd'hui, lors de visite aux domiciles des usagers, le MJPM se retrouve à prendre des notes qu'il va devoir retranscrire ou exécuter une fois de retour au bureau. Il arrive également que n'ayant pas accès à l'information permettant de répondre tout de suite à une demande de l'utilisateur, il se trouve dans l'obligation de devoir le rappeler à son retour au bureau.
- Le gain de temps apporté par ces nouveaux outils pourra alors être mis à profit pour organiser les temps d'échange préconisés en premier point. Il nous faut d'ailleurs mettre en avant auprès

de nos financeur l'investissement immatériel que représente ce temps tant dans le management et le bien-être de nos équipes que dans l'ingénierie de projet.

- Je pense qu'il ne faut pas minimiser le problème de manque de manager de proximité ou chargé de projet. L'UDAF de l'Aisne n'a cessé de voir croître le nombre de mesure qui lui est confiée par les tribunaux. Tout en développant de nouvelles actions comme le PCB ou l'habitat inclusif qui sont des actions qui demandent un investissement important pour en assurer le suivi et le développement. Des procédures doivent être également mise en place pour les cadrer au mieux et assurer une qualité et une continuité de service. Nous semblons être arrivé à une situation de « span of control » qui ne permet pas d'assurer les meilleures conditions de travail ni pour les équipes, ni pour moi, et pourrait remettre en cause la qualité de notre travail et donc nuire à l'image de l'UDAF.

CONCLUSION

J'ai mené ce travail de mémoire comme je mène ma vie de manière générale. Ingénue, ne demandant qu'à apprendre et n'ayant pas peur de me tromper. C'est agréable d'avoir raison mais ça vous enlève le plaisir de la remise en question et de l'analyse, pour peu que l'on aime ça. Cette année universitaire m'a donné matière à analyser et surtout de nouveaux outils pour y parvenir. Je n'avais pas pleinement conscience de l'influence de notre environnement, croyant naïvement que nous sommes libres de nos choix. J'étais donc partie sur une mission bien précise mais au fil des semaines et de ma nouvelle prise de poste, la réalité s'est imposée à moi et j'ai dû composer avec l'environnement.

L'une de nos enseignantes, expérimentée en recherche, m'a dit qu'on ne choisissait pas un sujet de mémoire par hasard. Ma subjectivité serait donc intervenue. J'ai tenté d'adopter la démarche la plus professionnelle possible mais ce mémoire s'est rapidement présenté comme une « introspection » de mon vécu professionnel, passé et présent. Moi qui avais souffert d'un management directif j'aspirais à ne pas le reproduire. Mais que je n'ai pas apprécié ce mode de management ne veut pas dire qu'il ne soit pas bon pour certains. Le travail de recherche que m'a demandé la rédaction de ce mémoire professionnel a apporté l'objectivité qui m'a permise de conforter ma position. Il m'a également permis de me confronter à l'ampleur des tâches qui m'incombaient et surtout à la complexité de l'environnement dans lequel j'allais devoir les remplir.

La première partie de cet écrit qui présente le contexte de ma mission m'a rapidement paru trop détaillée. Mais c'est en tentant de la réduire que m'est apparu le concept VUCA étudié en cours de « Management des équipes ». J'ai donc volontairement fait le choix de la laisser intact car elle reflète la réalité que moi-même je ne voyais pas avant d'intégrer ce secteur d'activité.

La seconde partie m'a donc permise d'aborder de manière plus objective la problématique du profil du manager de proximité d'une entreprise de l'ESS dans l'accompagnement au changement. Tout d'abord en me permettant de réaliser que l'idée que je me faisais des valeurs de l'ESS correspondait bien à celles prônées mais surtout en recueillant différents points de vue sur le changement et le manager qui doit le mener. Or, sur ces derniers point l'ESS n'est pas la seule concernée. Il serait égoïste de garder pour nous le manager « idéal » et donc à l'opposé de nos valeurs. Cependant, selon moi, au nom justement de ces valeurs, les managers de l'ESS se doivent de montrer l'exemple et d'adopter une démarche qui place l'Homme au cœur de ses préoccupations, de manière juste et donc sans donner plus d'importance à un poste qu'à un autre, tout en recherchant l'intérêt collectif.

Pour ce qui est du changement, il s'avère que nous y sommes tous confrontés et les théories développées peuvent aussi bien s'appliquer à notre vie personnelle que professionnelle. La Société

actuelle semble moins attachée à une routine ou à un cadre, que les générations précédentes. Si les salariés semblent toujours en demande de reconnaissance, celle-ci ne semble plus passer uniquement par la rémunération. Les échanges que j'ai pu avoir avec les membres de mon équipe amènent à la conclusion qu'ils préféreraient bénéficier de primes ponctuelles moins importantes si cela permettait de mettre en place des conditions de travail plus favorable au quotidien. Fournir des outils plus performants, proposer des formations permettant de gagner en compétence ou encore baisser la charge de travail seraient une forme de reconnaissance plus en phase avec l'ère actuelle. Ce constat pose bien le concept de réflexivité dont doit faire preuve les managers pour rester en phase avec ses équipes et parvenir à les accompagner à réaliser leurs performances. Au vu de la vitesse à laquelle les changements s'opèrent, le temps qu'il faille consacrer à ses équipes pour les y préparer ne semble plus être le problème majeur. **Les capacités d'adaptation, qu'apporterait la réflexivité, et le savoir agir seraient, eux, bien plus déterminants pour la conduite du changement et permettraient au manager de proximité d'une structure de l'ESS de se distinguer.**

Le temps, que je vais de nouveau pouvoir consacrer à mon poste du fait de la fin de cette année universitaire, va me permettre de mieux appréhender les besoins de mes équipes et ainsi proposer des actions collaboratives répondant à la complexité de notre environnement. En plus de rendre notre secteur plus attractif, ces démarches pourront permettre de redéfinir le contrat psychologique qui a souffert d'une baisse de la qualité des échanges ces 10 dernières années.

BIBLIOGRAPHIE

- Alvesson M. (2009). At home ethnography: struggling with closeness and closure, in Ybema et al. (eds) *organizational ethnography: studying the complexities of everyday life*
- Autissier D., Moutot J-M., (2016). « *L'innovation managériale : rupture ou évolution du management* », *Question(s) de management*, n°13, février, p. 25-33
- Autissier D., Moutot JM., Johnson K. ,(2019). Outil 2. Le modèle de Lewin, dans : *La boîte à outils de la conduite du changement et de la transformation*. Paris, Dunod, p. 14-17
- Bloch M. (1949). *Apologie pour l'histoire ou métier d'historien* , Armand Colin
- Bonnet R., Bonnet J., (2008). « *Postures managériales et évolution des compétences d'encadrement et de direction* » ,*Communication et organisation*, n°33, janvier, p. 85-106,
- Bouckenoghe D. (2010). » « *Positioning Change Recipients' Attitudes Toward Change in the Organizational Change Literature* ». *Journal of Applied Behavioral Science*, 46(4), p. 500-531
- Bourdieu P.(1979). « *Actes de la recherche en sciences sociales* », *L'institution scolaire* ,volume 30.
- Bouret J., Hoarau J., Mauléon F. (2018). *Soft Skills. Développez vos compétences comportementales, un enjeu pour votre carrière*, Dunod, Paris, p. 3-6
- Brodriez-Dolino A. (2018). « *La sécularisation des valeurs de l'action sociale depuis la fin du xix^e siècle : du principe de charité au principe de solidarité* », *Informations sociales*, n° 196-197, janvier-février, p. 28-36.
- Cuin C-H., Gresle F., Hervouet R., (2017). *Histoire de la sociologie. De 1789 à nos jours*. La Découverte, « Repères ».
- Cunliffe A. L. (2009) “Reflexivity, learning and reflexive practice”. In S. Armstrong & C. Fukami (Eds.) *Handbook of Management Learning, Education and Development*, London : Sage. pp. 405-418.
- De Conninck F., (1998). « *Les bonnes raisons de résister au changement* », *Revue française de gestion*, n° 120, septembre-octobre
- Delavallée E., (2010). « *Le métier de manager : de l'expérience à la compétence* », *L'Expansion Management Review*, N° 138, mars, p. 120-130

- Demoustier D.(2019). « *De la société de personnes à l'entreprise d'économie sociale : la lente construction d'une notion, du XIX^e siècle jusqu'aux années 1980* », *RECMA*, N° 353, mars, p. 42-58
- Denzin N.K. et Lincoln Y.S., (1998). « *Stratégie of qualitative inquiry* » Thousand Oaks: Sage
- Fronty J., (2017). « *La réflexivité : une soft skill du manager de demain ?* », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, supplément (HS), p. 73-90.
- Garreau L.et Romelaer P. (2019). *Méthodes de recherche qualitative innovantes* , préface d'Ann Langley, collection Gestion, éd. ECONOMICA , pages 23 ; 87 ;107-121
- Giordano Y., (2003). *Conduire un projet de recherche, une perspective qualitative* , dirigé par Charreaux G., Joffre P., Koenig G., *Les Essentiels de la Gestion*, éd. EMS
- Giraud L., Autissier D., Moutot JM. (2013). « *Attitudes et comportements des salariés envers le changement : une étude longitudinale de la mise en place d'un changement organisationnel* », *Question(s) de management*, N° 3, février, p. 37-52.
- Gomez P.Y. (1997). Document d'habilitation à diriger les recherches, Université Paris IX-Dauphine
- Hersey P., Blanchard K.H. (1977) *Management of Organization Behavior : Utilizing Human Resources*, 3e éd., Englewood Cliffs (N.J.), Prentice-Hal
- Ibert J.(2017). « VII. Frederick E. Emery et Eric L. Trist – Des systèmes socio-techniques à l'écologie sociale des organisations », dans : Sandra Charreire Petit éd., *Les Grands Auteurs en Management*. Caen, EMS Editions, « Grands auteurs », p. 97-112.
- Le Boterf G., Guillerm D,(2020). « *Les enjeux de la reconnaissance des compétences : la demande de professionnalisme et ses conséquences* », *Les Cahiers du Développement Social Urbain*, N° 71, janvier, p. 36-37.
- Lewin K. (1951), *Field theory in social science*, New York, Harper & Row.
- Leclercq-Vandelannoitte A. (2013). « *Travail à distance et e-management. Organisation et contrôle en entreprise* », en collaboration avec Isaac Henri, Kalika Michel. Dunod, « Management Sup »
- Marsan C., (2008). Chapitre 5. Le vide et le plein, dans : « *Réussir le changement. Comment sortir des blocages individuels et collectifs* », Louvain-la-Neuve, De Boeck Supérieur, Manager RH, p. 164-206.
- Mousli M., (2005). « *Éloge du conflit. Mary PARKER FOLLETT et le conflit constructif* », *Négociations*, n° 4, février, 21-33.

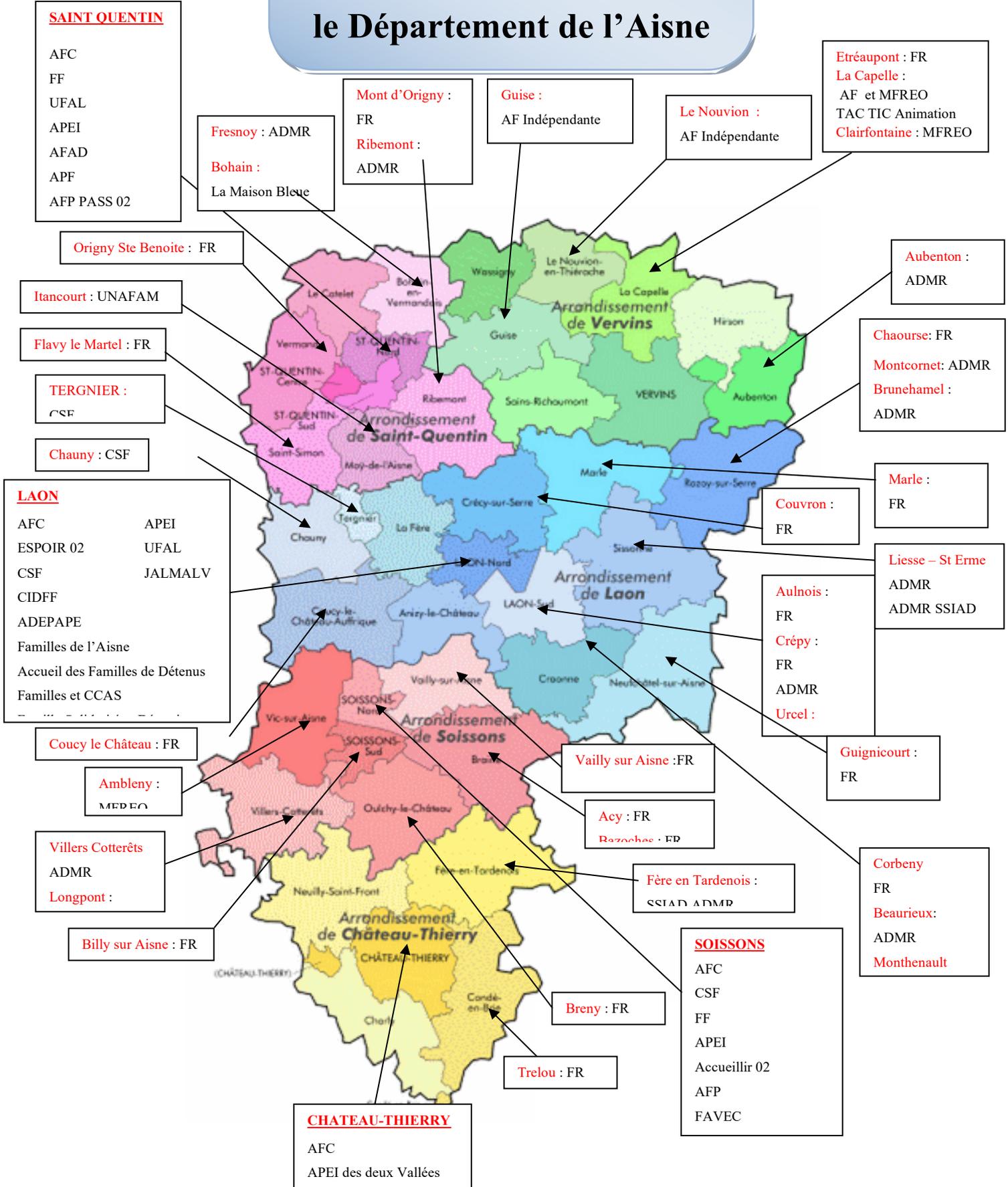
- Naszalyi P., (2019). « *Mutuelles et coopératives : une histoire commune* », *Revue d'économie financière*, N° 134, février, p. 35-46.
- Ntebutse JG., N. Croyere N., (2016). « *Intérêt et valeur du récit phénoménologique : une logique de découverte* », *Recherche en soins infirmiers*, N° 124, janvier, 28-38
- Plane JM.,(2015). « Chapitre 3. Les théories de la contingence », dans : *Théories du leadership. Modèles classiques et contemporains*, Dunod, Paris, p. 73-98
- Robbes B., (2016)« Introduction », *L'autorité enseignante. Approche clinique*, sous la direction de Robbes Bruno. *Champ social* pp. 13-54.
- Schwartz S. H., (2006). « *Les valeurs de base de la personne : théorie, mesures et applications* », *Revue française de sociologie*, Vol. 47, avril, p. 929-968.
- Van Manen J., (1990). « *Researching lived experience*» State university of New York Press

ANNEXES

ANNEXE N°1

UDAF de l'Aisne

Répartition des Associations Familiales sur le Département de l'Aisne



Les fédérations et mouvements familiaux membres de l'UDAF de l'Aisne au 31/12/2020.

■ Fédération Départementale des "Familles Rurales"

regroupe 20 Associations Familiales et 789 familles

Siège Social : Ferme du Château – 21 Rue de la Chaussée Romaine 02000 MONAMPTEUIL

☎ 03.23.23.48.49 📧 fr02@wanadoo.fr

Présidente : Madame VIVES Marie Claire

■ Fédération d'Associations Départementales des Maisons Familiales Rurales d'Éducation et d'Orientation

regroupe 3 associations familiales et 631 familles

Sièges Administratifs : 11 Rue du Pont Cheminet 02290 AMBLENY /

12 bis place Demi-Lune 02260 LA CAPELLE

et 1 chemin rural 02260 CLAIRFONTAINE

■ Association Départementale de l'Union Nationale de l'Aide, des Soins et des Services aux Domiciles : Aid'Aisne

compte 551 familles

Siège Administratif : 1 rue Pierre Curie 02200 SOISSONS

☎ : 03.23.74.51.50 📧 s.legrave@aid-aisne.fr

Président : M. MANCHERON Philippe

■ Fédération des centres sociaux et socio culturels de France

compte 504 familles

Siège Administratif : 2 avenue de la Gare 02260 - LA CAPELLE

☎ : 03 23 97 79 72 📧 : accueil@tac-tic-animation.org

Président : M. PACHOT Jacques

■ Union Départementale des Amis et Parents d'Enfants Inadaptés (UDAPEI)

regroupe 4 Associations Familiales et 444 familles

Siège Social : 52 Rue J. Cocteau 02100 SAINT QUENTIN

☎ 03.23.53.01.21 📧 apei.soissons@wanadoo.fr

)

■ **Union Départementale de la Confédération Syndicale des Familles (CSF)**

regroupe 5 Associations Familiales et 393 familles

Siège Social : 32 bd Gambetta 02300 CHAUNY

☎ 03.23.59.73.18 📧 udaisne02@orange.fr

Président : Monsieur CARLIER Denis

■ **Fédération Départementale des Associations d'Aide à Domicile en Milieu Rural (A.D.M.R.)**

regroupe 11 Associations Familiales et 327 familles

Siège Social : 1 rue Nicolas Appert 02000 LAON

☎ 03.23.26.03.03 📧 info.fede02@admr.org

Présidente : Madame KLEIN Marie

■ **Fédération Départementale des Associations Familiales Catholiques (AFC)**

regroupe 4 Associations Familiales et 170 familles

Siège Administratif : 57 Avenue de Soissons 02400 CHATEAU THIERRY

📧 federation-afc.aisne@orange.fr

■ **Fédération de la Médaille de la Famille Française**

compte 147 familles

Siège administratif : 16 avenue G. Clémenceau 02000 LAON

Présidente : Madame GOUSSEN Réjane

■ **Association Départementale des Familles d'Accueil et Assistantes Maternelles**

compte 119 familles

Siège Administratif : 610 Rue Léo Lagrange 02200 VILLENEUVE SAINT GERMAIN

📧 : martine.orlak@sfr.fr

Présidente : Mme ORLAK Martine

■ **Union des Familles Laïques de l'Aisne (U.F.A.L. 02)**

regroupe 2 Associations Familiales et 91 familles

Siège Administratif : 230/40 Bât. B4 Rue de Fayet 02100 SAINT QUENTIN

☎ 06.21.67.08.44 📧 micheline.coquart@orange.fr

Présidente: Madame Micheline COQUART

■ **Association Départementale des Amis et Familles de Malades Psychiques**

(U.N.A.F.A.M – Section Aisne)

compte 88 familles

Siège Administratif : 18 rue de la Croix du ladre 02800 BERTAUCOURT-EPOURDON

☎ 03.23.63.93.54 📧 02@unafam.org

Président : Monsieur MERGEM Georges

■ **Fédération Départementale des "Familles de France"**

regroupe 2 Associations Familiales et 85 familles

Siège Administratif : 448 Rue Alain Langlet 02200 VAUXBUIN

📧 tour.menot@wanadoo.fr

Présidente : Madame BUREAU Noëlle

■ **France Alzheimer Aisne**

compte 83 familles

Siège administratif : 35 boulevard Jeanne d'Arc Immeuble Royaumont 02200 SOISSONS

☎ : 03.23.73.17.79 📧 aisnealzheimer@gmail.com

Présidente : Madame COELHO Josiane

■ **Fédération des Associations de Conjoints Survivants (F.A.V.E.C. de l'Aisne)**

compte 68 familles

Siège Administratif : 12 rue St Bernard 02200 VAUXBUIN

☎ 03.23.73.13.92 📧 etienne.biela@orange.fr

Présidente : Madame BIELA Etienne

■ **Associations Départementales des Associations Familiales Protestantes**

comptent 39 familles

Siège Administratif : 10 Rue Vallerand 02200 SOISSONS et 15 rue des Corbeaux 02100 ST QUENTIN

Présidentes : Mme BOULONNAIS et Mme DAS NEVES

■ **Association Départementale des Foyers Adoptif : Enfance et Familles d'Adoption (EFA)**

compte 23 familles

Siège Administratif : 12 avenue Choron 02200 SOISSONS

■ **Association Départementale des Paralysés de France**

compte 20 familles

Siège Administratif : 9 Rue de Crimée 02100 SAINT QUENTIN

☎ : 03.23.64.33.81

ANNEXE N°2

Les représentations de l'UDAF de l'Aisne :

- **Les commissions.**

Toutes les Commissions sont ouvertes aux militants d'Associations non-membres du Conseil d'Administration de l'UDAF de l'Aisne (à l'exception de la Commission de Contrôle chargée de veiller au respect des statuts et règlements divers).

Commission 1 : COHESION SOCIALE - VIE QUOTIDIENNE

Elles étudient les questions relatives à la Consommation, au Handicap, à la Lutte contre l'exclusion, aux Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) et au Média.

Dossier consommation

Commission Départementale d'Examen de la Situation de Surendettement des Particuliers

Commission Départementale d'Aménagement Commercial

Comité Départemental d'Expansion de l'Aisne

Dossier handicap

Fondation de BLÉRANCOURT

Dossier Lutte contre l'exclusion

Commission Départementale à la Promotion de l'Égalité Chances et de la Citoyenneté COPEC

Conseil Départemental du Comité National pour la Campagne contre la Faim

Bureau d'Aide Juridictionnelle de SOISSONS

Bureau d'Aide Juridictionnelle de SAINT-QUENTIN

Bureau d'Aide Juridictionnelle de LAON

Conseil Départemental d'Accès aux Droits

Commission de sélection d'appel à projets sociaux Centre d'Accueil pour les Demandeurs d'Asile (CADA)

Commission Appel à Projet Centre Provisoire d'Hébergement

Dossier Technologies de l'Information et de la Communication et Médias

Commission Départementale de transition vers la télévision numérique

Groupement Associatif par Pays G.A.P.

Commission 2 : DROIT DE LA FAMILLE ET PROTECTION DE L'ENFANCE

Elles étudient toute question relative à l'évolution de la famille, à l'éthique et à la dimension familiale.

Familles Toujours de SAINT-QUENTIN

Conseil de Famille des Pupilles de l'État

Commission d'Agrément des Familles Adoptive

Conseil Départemental de la Protection de l'Enfance
Observatoire Départemental de la Protection de l'Enfance
Comité d'Animation des Réseaux d'Écoute et d'Accompagnement des Parents
Conseil Départemental de Prévention de la Délinquance
Commission de Surveillance du Centre Pénitentiaire de LAON
Commission Locale de l'Accueil Famille
Centre d'Information des Droits des Femmes et des Familles CIDFF
Famille Enfance et Réseaux Sociaux

Commission 3 : ECONOMIE - EMPLOI - FORMATION PROFESSIONNELLE

Elles étudient des questions relatives à la formation initiale et continue, à l'insertion professionnelle et l'emploi, la démographie, l'économie et la fiscalité.

Commission Départementale d'Organisation et de Modernisation des Services Publics
Comité Local des Usagers de la démarche qualité (Préfecture)
Commission Consultative des Services Publics Locaux
Comité Local des Usagers des Impôts
Commission Consultative des Services Publics Locaux CHÂTEAU-THIERRY
Commission Consultative des Services Publics Locaux SAINT QUENTIN
Commission Consultative des Services Publics Locaux USEDA
Comité local des Usagers Particuliers Direction Finances Publiques Aisne
Jurés à l'examen de Maître de Cérémonie des Pompes Funèbres
Comité Local des usagers (sous-préfecture Saint-Quentin)
Schéma départemental d'accessibilité des services publics Château Thierry
Schéma départemental d'accessibilité des services publics Soissons
Schéma départemental d'accessibilité des services publics Laon
Schéma départemental d'accessibilité des services publics Vervins
Schéma départemental d'accessibilité des services publics Chauny
Schéma départemental d'accessibilité des services publics Saint Quentin
Jury pour être Médiateur Social Accès aux Droits et Services

Commission 4 : EDUCATION – JEUNESSE

Elles étudient des questions relatives à l'éducation et à la jeunesse.

Conseil Départemental de l'Éducation Nationale
Comité Départemental pour l'assiduité scolaire et la responsabilisation des familles
Comité Consultatif Réussite Éducative de SOISSONS
Conseil Départemental de l'Éducation Populaire et de la Jeunesse
Comité Départemental de Pilotage du dispositif "Sport en Famille"

Conseil Départemental de la Jeunesse, des Sports et de la Vie Associative
Commission Départementale de l'Accueil des Jeunes Enfants

Commission 5 : HABITAT - CADRE DE VIE

Elles étudient des questions relative à l'Environnement, au Développement Durable, au Logement et aux Transports.

Environnement - Développement durable

Comité Départemental de l'Environnement, des Risques Sanitaires et Technologiques
Syndicat d'Assainissement Collectif en Milieu Rural du Sud de l'Aisne
Commission de l'Eau Seine Normandie
Protection contre la pollution par les nitrates d'origine agricole
Bassin Artois Picardie représentant Consommateurs d'Eau
VALOR' AISNE
Comité de Suivi de la Sécheresse
Commission Départementale d'Orientation de l'Agriculture

Logement - Habitat

Office Public de l'Habitat de l'Aisne
OPH de Laon (Communauté d'Agglomération)
OPH de Saint Quentin
Conseil Départemental de l'Habitat
Comité Interprofessionnel Départemental de l'Habitat Rural
Commission Départementale de l'Action Touristique
Commission de Médiation Droit au Logement Opposable (DALO)
Commission Spécialisée Coordination Actions Prévention Expulsions Locatives (CCAPEX)
CCAPEX local Laon
CCAPEX local Soissons
CCAPEX SAINT QUENTIN
CCAPEX Vervins
Conférence Intercommunale du Logement
CIL Communauté Communes Chauny Tergnier
CIL Communauté Communes Villers-Cotterêts

Transports

Commission Départementale de la Sécurité Routière
Commission Locale des Transports Publics Particuliers de Personnes
Commission Communale des Taxis de la Ville de LAON
Commission Communale des Taxis de la Ville de SOISSONS
Comité Départemental des Transports de l'Aisne
Représentant Usagers S.A.E.M.T.U.L. démarche qualité

Commission 6 : POLITIQUE FAMILIALE - POLITIQUE SOCIALE

Elles étudient des questions relatives aux politiques familiales et sociales, à la protection sociale et à la santé.

Union Régionale des Associations Familiales des Hauts de France

Conférence Inter-Régionale des U.D.A.F.

Dossier Protection Sociale

Caisse d'Allocations Familiales Départementale

Caisse Primaire d'Assurance Maladie de l' AISNE

Caisse de Mutualité Sociale Agricole de Picardie

Comité Départemental des Collectes Personnes Âgées et associations

Comité Départemental de la Citoyenneté et de l'Autonomie

Comité Départemental Organisation de la Semaine de la Mère et de l'Enfant

Comité Départemental de la Fête des Mères

Dossier Santé

Comité Consultatif Départemental de Promotion de la Santé

Conseil de Surveillance du Centre Hospitalier de LAON

Conseil de Surveillance du Centre Hospitalier de CHAUNY

Conseil de Surveillance du Centre Hospitalier de CHÂTEAU-THIERRY

Conseil de Surveillance EPSMD de PREMONTRE

Conseil de Surveillance du Centre Hospitalier de VILLIERS-ST-DENIS

Commission des Usagers du Centre Hospitalier CHAUNY

Commission des Usagers de l'Hospitalisation à Domicile CHAUNY

Commission des Usagers du Centre Hospitalier CHÂTEAU THIERRY

Commission des Usagers du Centre Hospitalier LAON

Commission des Usagers du EPSMD PREMONTRE

Commission des Usagers du Centre Hospitalier CCRF de ST GOBAIN

Commission des Usagers de l'Hospitalisation à Domicile SAINT QUENTIN

Commission des Usagers du Centre Hospitalier SOISSONS

Commission des Usagers du Centre Hospitalier VILLIERS ST DENIS

AISNE PREVENTIS

Projet Régional de Santé

Conseil Territorial de Santé

Commission Départementale en santé mentale

Commission Régionale de conciliation et d'indemnisation des accidents médicaux, des affections Iatrogènes et des infections nosocomiales

Commission 7 : COMMUNICATION

Mise en place de la lettre de l'UDAF de l'Aisne

Un site Internet U.D.A.F. (www.udaf02.fr) s'ouvre aux 75 Associations par l'insertion d'une fiche signalétique et d'un espace pour faire connaître leurs actions.

ANNEXE N°3

Dossier de candidature

Pour le financement de dispositifs d'habitat inclusif pour les personnes en situation de handicap et les personnes âgées en perte d'autonomie

Porteur du projet : Union Départementale des Associations Familiales de l'Aisne (U.D.A.F. 02)

-
-
- une solidarité entre résidents
 - la lutte contre l'isolement
 - une vie plus sereine
 - une intégration dans le cadre de vie
 - un retour à l'autonomie

Les modalités d'élaboration du projet :

- location de 2 logements à l'OPAL de l'Aisne
- embauche d'un éducateur spécialisé ou d'une éducatrice spécialisée
- entretien avec les personnes susceptibles de partager l'habitat et évaluation de cette possibilité

Les modalités de mise en œuvre opérationnelles et le calendrier prévisionnel :

- le projet sera mis en œuvre dès l'accord de l'ARS soit début d'année 2020.
- l'OPAL de l'Aisne a enregistré notre demande de logement. Une étude est faite pour localiser ces logements. Cependant, nous sommes dans l'attente de l'accord de l'ARS sur le projet avant de pouvoir recevoir des propositions. Nous ne pouvons être certains de la date d'obtention des appartements.
- une embauche d'un travailleur social aura lieu dès que le projet sera validé.
- diffusion de l'information auprès de nos partenaires.
- entretien et évaluation des personnes susceptibles de loger en habitat inclusif
- mise en place du dispositif
- achat du matériel lié à la communauté (électroménager + meubles espace commun)
- achat du petit matériel lié à l'animation (jeux – activités de loisirs créatifs – activités cuisine...)
- élaboration et mise en place des chartes (règlement intérieur – engagement personnel)
- location d'un véhicule

Nous espérons que le projet soit opérationnel au plus tard pour fin avril 2020 si nous recevons une réponse positive début décembre 2019.

Préciser le nombre de personnes accueillies : 6 à 8 personnes en fonction des logements disponibles

Préciser la localisation et la distance par rapport aux services de transport en commun, aux commerces de proximité et plus globalement aux services sanitaires, sociaux et médico-sociaux, le ou les locaux communs dédiés au partage d'activités en son sein ou à proximité (salle commune, espace de vie...) :

Nous avons pris contact avec l'OPAL de Laon. Nous souhaitons des logements sur cette ville pour favoriser les déplacements des personnes ainsi que la proximité des commerces, des services médicaux et des centres sociaux. Cependant à Laon, seuls des logements T4 ou T5 sont disponibles. Ils le seraient dans 3 quartiers : Montreuil, Champagne et Moulin Roux. Ces trois lieux ont des commerces de proximité, des services médicaux, des transports en commun, des centres sociaux au pied des résidences.

3. Public visé

Préciser les types de handicap et/ou leur degré d'autonomie et mixité éventuelle

Ce seront des personnes désorientées, en perte d'autonomie et de repères, des personnes vulnérables. Un apprentissage des acquis peut être nécessaire. Une éventuelle mixité est envisageable mais a besoin d'être organisée : un logement dédié au public masculin et l'autre au public féminin. Les activités seraient communes au deux publics.

4. Qualité de l'accompagnement

Décrire les actions collectives proposées en matière de prévention, de convivialité, d'inclusion dans la vie de quartier et d'accès à l'offre de loisirs, de sport, de citoyenneté, de culture (fréquence, durée, diversité...) en précisant les activités envisagées ou en place, le rythme établi, les lieux... :

- un travailleur social (Gouvernante) sera présent pour se consacrer aux personnes qui le souhaitent en animant des ateliers cuisine, en organisant des sorties culturelles (musée, bibliothèques, expositions, animations ville...), en participant à la vie quotidienne (courses, marchés...), en participant à la vie du quartier (centre social), aux activités physiques (marches). Les activités auront lieu tous les jours et cela en fonction des opportunités. Sinon des jeux de société seront programmés. Nous pourrions également prévoir un jardin communautaire. Par contre le week-end, seuls

1. Identification du porteur

Présentation du porteur	
Nom	Union Départementale des Associations Familiales de l'Aisne (UDAF 02)
Statut juridique	Association Loi 1901
Adresse et mail du porteur	16 Avenue Georges Clémenceau – 02000 LAON udaf02@orange.fr
Adresse du lieu d'implantation de l'Habitat Inclusif	Laon (en attente d'attribution de logements de la part de l'OPAL de l'Aisne si notre projet est retenu par l'ARS)
Nom, prénom, fonction du représentant légal de l'auteur de la demande	CORDIER Patrice, Président de l'UDAF, représentant légal LEBRUN Catherine, Directrice de l'UDAF, auteur de la demande
Adresse mail et téléphone du représentant légal de l'auteur de la demande	pcordier@udaf02.unaf.fr - 03.23.57.06.28 clebrun@udaf02.unaf.fr - 03.23.23.26.25
Nom, fonction et coordonnées du représentant légal du porteur	CORDIER Patrice, Président de l'UDAF de l'Aisne pcordier@udaf02.unaf.fr - 03.23.57.06.28

2. Description du projet

Décrire le fonctionnement de l'habitat inclusif, les motivations, les modalités d'élaboration du projet, les modalités de mise en œuvre opérationnelles et calendrier prévisionnel.

Fonctionnement de l'habitat inclusif : 6 à 8 personnes sont accueillies dans deux appartements T 4 ou T 5 en fonction des disponibilités de l'OPAL de l'Aisne. Nous les souhaitons sur le même palier ou dans la même résidence. Un logement sera réservé pour les chambres et l'autre pour le lieu de vie (animation, cuisine, repas, salle TV). 2 chambres pourraient être également disponibles si besoin.

Les motivations : des impacts positifs sur les bénéficiaires
- un gain d'estime de soi
- une stabilisation et une amélioration de leur état de santé

les soignants interviendront auprès des personnes. A terme, nous souhaiterions toutefois étendre l'accompagnement les week-ends, mais l'enveloppe budgétaire ne nous le permet pas.

Décrire la participation citoyenne des habitants (instances de dialogue, modalités de recueil des besoins et attentes, évaluation de la satisfaction, ...);

Une enquête de satisfaction sera établie chaque année auprès des résidents. La gouvernante ainsi que le chef de service, voire la directrice, seront toujours à l'écoute des personnes ainsi que des habitants. Des réunions pourront être organisées à la demande pour échanger avec les responsables dans un premier temps, ou avec l'ensemble des résidents si cela le nécessite. Des entretiens réguliers auront lieu avec les personnes suivies pour faire le point sur leur situation et leur vécu. Des groupes de paroles pourront être organisés pour recueillir les avis pour l'amélioration du dispositif. L'essentiel est que les personnes se sentent bien, qu'elles s'insèrent bien dans la vie de quartier et qu'elles soient bien accueillies par les autres habitants.

Indiquer la durée de présence du professionnel en charge de l'animation de la vie sociale et partagée

La personne gouvernante, travailleur social, travaillera 35 heures sur 5 jours. Le week-end étant des jours de repos, il n'y aura pas d'animation assurée. Seules les personnes, relevant du milieu médical ou les aides à domicile, interviendront. Les colocataires pourront se rendre éventuellement dans leur famille, s'ils le souhaitent. Durant les 5 semaines de congé payé, un travailleur social de l'UDAF prendra la relève.

5. Partenariats et communication

Décrire la dynamique partenariale engagée ou envisagée (liens avec les acteurs associatifs et institutionnels ainsi que partenaires financiers, techniques ou opérationnels) et la communication permettant d'assurer la pérennité du mode d'habitat regroupé et les enjeux d'inclusion sociale et citoyenne pour le vivre ensemble.

Les partenaires sont l'OPAL de l'Aisne, le Conseil Départemental et la M.D.P.H., la DDCS au niveau de son service Logement. Dans chaque quartier se trouve une antenne de l'OPAL. Nous aurons des liens privilégiés au niveau de l'entretien des appartements et les relations de bon voisinage avec les autres résidents. Nous aurons également de nombreux contacts avec nos partenaires : l'EPSMDA, le CSAPA, les associations tutélaires, les aides à domicile, le CCAS, les associations membres de l'UDAF (ADMR, ADEPAPE...). L'animation avec le CAPNO, les centres sociaux, la bibliothèque. L'UDAF a également une association de lecteur qui pourrait intervenir auprès des résidents pour leur faire de la lecture et mener un temps de réflexion sur le sujet abordé grâce au livre. L'UDAF de l'Aisne ayant un service de Mandataire Judiciaire à la Protection des Majeurs, nous sommes compétents et avons les ressources pour gérer le quotidien, les moyens financiers, les besoins des personnes. De plus, l'UDAF de l'Aisne étant reconnue d'utilité publique siège dans plus de 143 représentations en plus d'un siège de droit dans tous les CCAS de l'Aisne (environ 780) et son réseau est composé de 80 associations ce qui représente plus de 5500 familles. Elle pourra ainsi relayer l'information auprès de son réseau et également par sa page facebook et son site internet.

6. Le financement

Expliciter le montage financier du projet avec le budget prévisionnel en adéquation avec le financement du forfait par l'ARS (ETP dédiés à l'animation, part du loyer dans le budget, reste à vivre mensuel, autres charges...) au regard de la variabilité de l'accompagnement proposé, selon les modalités définies dans l'avis.

L'UDAF de l'Aisne, grâce à sa comptabilité analytique, prendra en charge les loyers et les charges qui seront refacturés aux locataires. Au niveau de l'OPAL de l'Aisne, une convention sera signée. Seule l'UDAF sera l'interlocuteur de l'OPAL. Un pot commun sera mis en place pour faire les courses et assurer les repas. Un planning de menus sera réalisé chaque semaine avec le concours des résidents. Ils prépareront en communauté leur repas et cuisineront avec l'aide de la gouvernante voire de l'aide à domicile.

Les personnes auront un reste à vivre qui reste à déterminer (que nous souhaiterions aux alentours de 200 € à minima). Seules les personnes percevant au minimum l'AAH pourront être retenues (une demande de PCH sera sollicitée selon les besoins des résidents).

A ce jour nous ne connaissons pas le montant des loyers et des charges.

ANNEXE N°4

FICHE DE FONCTIONS

Fonction	Chef de service
Service	MJPM
Rattachement hiérarchique	Directrice
Classification conventionnelle	Cadre 2 Niveau 3

Poste basé sur le site de l'UDAF de l'Aisne.

I- Missions générales :

Sous l'autorité de la Directrice de l'UDAF, dans le cadre de la délégation qui lui est confiée, assure le bon fonctionnement du service mesures judiciaires de protection des majeurs dans le cadre des procédures de service et le respect de la politique fixée par le conseil d'administration.

Il veille au respect de la réglementation et particulièrement de la réforme du 5 mars 2007 et s'assure de l'utilisation des outils de la loi 2002-2 du 2 janvier 2002.

Il encadre l'équipe du Service MJPM constituée des Mandataires judiciaires

Il participe et contribue à la vie générale de l'UDAF et rend compte de son activité.

II- Missions principales :

- Mettre en œuvre les règles de fonctionnement définies par la Direction et en décliner l'application.
- Garantir la bonne exécution des ordonnances, en particulier pour les ouvertures, les clôtures de mesures et la production des rapports périodiques.
- Favoriser le développement des relations extérieures avec les différents partenaires des services et de l'UDAF.

III- Activités principales :

① Management :

- Participer à l'organisation et au contrôle de l'activité des services (tableaux de bord, rapports d'activité).
- Participer à l'élaboration du budget du service et au contrôle des écarts entre le budget prévisionnel et les dépenses et recettes réalisées.
- Vérifier le fonctionnement et rendre compte à la Directrice :
 - De l'attribution des mesures.
 - De la répartition de charges entre le personnel.
 - De la continuité dans le fonctionnement du service rendu.
 - De la bonne production des rapports aux juges dans les délais convenus
 - Des conditions matérielles de bon fonctionnement du service
- Vérifier les emplois du temps, valider et contrôler les plannings de congés, afin d'assurer la permanence du suivi des dossiers et le respect de la fréquence des visites.

- Participer au plan de formation du personnel des services.
- Favoriser les actions d'information, de formation et de perfectionnement.
- Elaborer le calendrier, participer à l'organisation et à l'animation des différentes réunions de travail et de service.
- Réaliser des entretiens réguliers avec la Direction pour rendre compte de l'activité conduite.
- En relation avec la Direction participer à l'élaboration des procédures et rédiger des instructions générales.
- Faire toutes analyses et propositions propres à l'amélioration de la qualité de service.
- Signer les rapports sociaux, rapports d'ouvertures, de situations, requêtes et dossiers succession

● Mission pédagogique :

- Organiser des rencontres avec les partenaires extérieurs.
- Participer au suivi de la prise de fonction des nouveaux salariés et à l'évaluation de la période d'essai.
- Participer à l'évaluation des salariés au cours de leur carrière professionnelle à l'UDAF dans le cadre de la politique en ressources humaines de l'association.
- Effectuer les ouvertures de mesures avec les délégués.
- Fixer avec le mandataire les objectifs pour chaque nouvelle mesure (et les réajuster en cours d'exercice si nécessaire).
- Intervenir dans les cas litigieux ou graves en lien avec le délégué concerné.
- Evaluer la situation de la famille trois mois après l'ouverture de la mesure et signer le rapport d'ouverture adressé au magistrat.
- Analyser avec le mandataire les situations qui font l'objet d'interventions extérieures auprès de la Direction et propose les suites à donner.
- Procéder à l'évaluation des mesures judiciaire en amont des rapports de fin de mesures (mandats spéciaux, mesures ad'hoc).

● Mission technique :

- Représenter l'Institution auprès des tribunaux.
- Participer aux réunions extérieures, accompagné si nécessaire d'une ou plusieurs personnes du service.
- Appliquer la délégation de signature.
- Rendre compte immédiatement à la Direction des incidents graves et proposer des réponses adaptées.
- Participer au recrutement du personnel du service.

- Participer aux réunions d'encadrement.
- Veiller à compléter sa propre formation.
- Participer dans la mesure du possible aux réunions des assemblées générales de l'UDAF ainsi qu'aux activités s'inscrivant dans le champ de la vie institutionnelle de l'UDAF (commissions, informations, manifestations etc.).

◆ Mission de contrôle :

- Participer au suivi et à l'analyse des statistiques du secteur.
- Contrôler les rapports aux magistrats et les requêtes.
- Assurer le contrôle des comptes rendus de gestion adressés au greffier des tribunaux d'Instance.
- Veiller au respect des échéances dans la production des rapports aux juges
- S'assurer du bon traitement des réclamations
- S'assurer du bon traitement des réclamations.
- Fait rapport à la commission des tutelles sur toute question formulée par celle-ci

IV- Obligations liées au bon fonctionnement du service :

Suppléances :

- Traiter le courrier urgent ou les problèmes graves en relais avec le Président ou un membre du conseil d'administration en l'absence de la Directrice.
- Peut être amené à remplacer temporairement la Directrice en cas d'absence.

V- Modalités d'évolution de la fonction :

Cette fiche de poste n'est pas figée.

A l'initiative de la Directrice et en tout état de cause, au moins une fois par an, une évaluation de la fonction sera faite à partir de cette fiche de poste.

Cette rencontre devra permettre d'adapter la fonction dans le cadre de l'évolution du service.



ANNEXE N°5

GUIDE D'ENTRETIEN

Le profil du manager de proximité dans l'accompagnement au changement dans une entreprise de l'ESS

PRÉSENTATION DU CONTEXTE...

Cet entretien intervient dans le cadre du mémoire de fin d'année de mon master 2 MEESS. Il a amené ma réflexion à se porter sur les changements que vit l'UDAF de l'Aisne depuis quelques mois.

De par son statut associatif, l'UDAF de l'Aisne fait partie des entreprises de l'Économie Sociale et Solidaire. A la lecture de ses différentes missions et de la réglementation qui régit son organisation, elle apparaît comme évoluant dans un contexte complexe et incertain.

Ces entretiens individuels exploratoires ont donc pour but de relever les attentes des équipes quant au manager de proximité qui les accompagne dans cet environnement propice aux changements.

Ces entretiens seront enregistrés pour me permettre ensuite de les retranscrire et de les analyser. Ils respecteront des règles de confidentialité qui permettront l'anonymat de l'interrogé. Je m'engage à ne citer aucun nom lors de la retranscription ou lors de l'exposé de l'analyse que je pourrai en faire.

PRÉSENTATION DE L'INTERROGÉ

Pourrais-tu te présenter, me dire comment tu es arrivé à l'UDAF de l'Aisne? (poste, âge, ancienneté dans la structure, expériences ultérieure...)

LE RÔLE DU MANAGER

Selon toi, quels peuvent être les différents rôles du manager ?

De ses équipes ? De la direction ? Des partenaires ?

Penses-tu que ces différents rôles vis-à-vis de différents acteurs peuvent entrer en conflit ? Et

Pourquoi ? (loyauté, responsabilité...)

Juges-tu tes attentes en harmonie avec ces différents rôles ?

LES COMPÉTENCES DU MANAGER

Pourrais-tu me citer les 3 compétences qui te semblent essentielles pour un manager de proximité (naturelles, techniques, légitimes)

Peux-tu me dire si une catégorie te semble plus importante qu'une autre dans notre secteur d'activité ? et pourquoi ?

Pour chacune des catégories, quelles sont pour toi les avantages que doit en tirer un manager ?

Quels sont les inconvénients que peuvent présenter ces compétences ?

LES CARACTÉRISTIQUES DU MANAGER

Penses-tu que l'apparence du manager est un facteur à prendre en compte, et pourquoi ?

Si oui, quelle apparence serait à privilégier ?

Selon toi, quels effets l'apparence peut-elle avoir ?

Selon toi, qu'est-ce qui peut motiver une personne à évoluer en tant que manager ?

LE CHANGEMENT

Qu'évoque pour toi le terme « changement » ?

Pourrais-tu m'évoquer un changement que tu juges comme négatif dans ta vie professionnelle ? Un changement que tu juges comme positif ?

LES ENTREPRISES DE L'ESS

Selon toi quelles sont les caractéristiques qui permettent de qualifier une entreprise comme étant de l'économie sociale et solidaire ?

Penses-tu que ton manager se distingue de celui des entreprises lucratives ?

Si oui, sur quels points ?

Si non, peux-tu me présenter les points particuliers sur lesquels il rejoint le manager des entreprises lucratives ?

TABLE DES LEGENDES

Tableau 1: Concepts théoriques et questions pratiques dans le guide d'entretien.....	58
Figure 1: La répartition du budget 2021 de l'UDAF de l'Aisne.....	6
Figure 2: Les financeurs de l'UDAF de l'Aisne,	7
Figure 3 : Juridiction de la cour d'appel d'Amiens.....	14
Figure 4 : La matrice de HERSEY et BLANCHARD.....	16
Figure 5 : Les styles de Leadership selon Hersey et Blanchard	17
Figure 6 : Les 10 valeurs de base ou types motivationnels et leurs contenus.....	33
Figure 7 : Les 6 caractéristiques principales des valeurs	34
Figure 8 : Les 3 principes de l'ESS	38
Figure 9 : Un contexte VUCA, représentation de notre environnement.....	40
Figure 10 : «Postures Managériales et évolution des compétences d'encadrement et de direction»	43
Figure 11 : La typologie des changements	46
Figure 12 : Le modèle du changement par la persuasion.....	48

RÉSUMÉ

Ce mémoire professionnel propose par le biais d'une étude de cas, une réflexion sur le profil d'un manager de proximité au sein d'une structure de l'ESS dans l'accompagnement au changement. Après avoir volontairement mis en exergue la complexité de la structure dans laquelle j'exerce moi-même le rôle de manager de proximité, j'ai développé ma revue de littérature autour de l'histoire des valeurs de l'ESS pour ensuite présenter l'environnement dans lequel le manager devait aborder le changement. Il m'a alors été possible de présenter la complexité de cet environnement tout comme la complexité du rôle de manager, rendant presque le changement comme un processus simplifié.

Soucieuse de remplir au mieux mes fonctions mais maintenant bien consciente des difficultés de la tâche, j'ai pu mener une enquête auprès d'une partie de mes équipes en menant des entretiens exploratoires. Les résultats de ces entretiens, couplés à des documents internes et à mes expériences professionnelles, tant au sein de l'UDAF que du secteur lucratif, sont venus enrichir ma revue de littérature et me donner les « lunettes » qui allaient me permettre de poser une analyse objective. Au-delà des préconisations que j'ai pu établir, des préceptes semblent s'imposer à moi pour distinguer le manager de l'ESS.

ABSTRACT

This professional thesis proposes, through a case study, a reflection on the profile of a proximity manager within a SSE structure in the support of change.

After deliberately highlighting the complexity of the structure in which I myself exercise the role of proximity manager, I developed my literature review around the history of SSE values to then present the environment in which the manager had to approach change. It was then possible to present the complexity of this environment as well as the complexity of the manager's role, almost making change a simplified process.

Anxious to fulfil my duties to the best of my ability, but now well aware of the difficulties of the task, I was able to conduct a survey of some of my teams by carrying out exploratory interviews. The results of these interviews, coupled with internal documents and my professional experiences, both within the UDAF and the profit sector, enriched my literature review and gave me the "glasses" that would enable me to make an objective analysis. Beyond the recommendations that I was able to establish, some precepts seem to impose themselves on me to distinguish the SSE manager.

