



ENSP

ÉCOLE NATIONALE DE
LA SANTÉ PUBLIQUE

RENNES

**Directeur d'établissement social
et médico-social public
Promotion 2006**

**CONDUIRE ET ACCOMPAGNER LA RESTRUCTURATION
DE LA COMMUNICATION ORGANISATIONNELLE**

**L'EXEMPLE DES SERVICES ADMINISTRATIFS DE LA MAISON DE
L'ENFANCE ET DE LA FAMILLE DE DOUAI**

Brigitte WANAT

Remerciements

Je remercie toutes les personnes qui ont contribué, directement ou indirectement, à la réalisation de ce mémoire, mon entourage professionnel et personnel.

Ma profonde reconnaissance va à :

Monsieur Philippe FOURNIER, Directeur Général de l'Etablissement Public Départemental de Soins, d'Adaptation et d'Education, pour m'avoir accueilli au sein de l'un des établissements de l'institution ;

Monsieur Thomas DEREGNAUCOURT, Directeur de la Maison de l'Enfance et de la Famille de Douai, Maître de stage, pour sa disponibilité, la richesse de ses conseils, son soutien permanent et la confiance témoignée au cours de la démarche mise en œuvre ;

Madame Amélie LEBAS, Directrice du foyer de l'enfance Borniche et Monsieur Ndomété POUNEMBETTI, Enseignant, tuteurs de mémoire, pour leurs judicieux conseils et leur aide méthodologique ;

Madame Marie-Claude MASSE, enseignante à l'Institut d'Administration des Entreprises, Université Lille 1, tutrice de mémoire, pour ses conseils et ses encouragements au stade de la validation du plan détaillé ;

Monsieur Pierre DELOR, Directeur du Service d'Accompagnement à la Vie autonome de Lille, pour ses conseils méthodologiques et la relecture finale ;

Madame Huguette PERUS, adjoint des cadres hospitaliers et les personnels administratifs de la Maison de l'Enfance et de la Famille de Douai, pour l'écoute et l'implication témoignées lors des travaux partagés ;

Les cadres socio-éducatifs, les personnels éducatifs et pluridisciplinaires, les personnels techniques de la Maison de l'Enfance et de la Famille de Douai, pour leur aide et la qualité des entretiens échangés.

Sommaire

INTRODUCTION	1
1 UN CONTEXTE INSTITUTIONNEL ET ADMINISTRATIF DANS LEQUEL LA COMMUNICATION INTERNE EST PREGNANTE.	7
Préambule : le concept de la communication.	7
1.1 La Maison de l'Enfance et de la Famille de Douai : une communication interne au service de la personne accueillie.	9
1.1.1 La MEF de Douai : ses missions, ses structures, ses moyens.	10
1.1.2 La communication, outil stratégique de la direction.	14
1.2 L'étude portant sur les services administratifs : une approche inductive.	22
1.2.1 Les services administratifs : missions, moyens humains et environnement.	22
1.2.2 Le champ de la communication organisationnelle.	25
1.2.3 De l'opportunité de l'étude de la communication organisationnelle.	28
1.3 La présentation de la méthodologie.	30
1.3.1 Le cadre général de la méthodologie.	30
1.3.2 L'organisation de la phase d'analyse de l'existant.	30
Points essentiels du chapitre 1.	35
2 DE L'ANALYSE A L'ELABORATION DU DIAGNOSTIC	37
2.1 L'analyse de l'état communicationnel : principes et approches théoriques.	38
2.1.1 Etude de l'état communicationnel et étapes du diagnostic.	38
2.1.2 Complexification de la notion de communication.	40
2.2 La communication intra-administrative.	45
2.2.1 Analyse globale des résultats de l'investigation (étape 1).	45
2.2.2 Place de l'agent administratif dans le fonctionnement du service.	52
2.3 La communication organisationnelle inter-services de la MEF.	55
2.3.1 Communication, organisation et coordination : des outils de management de l'institution.	56
2.3.2 Analyse globale des résultats de l'investigation (étape 2).	59

2.4	Eléments de diagnostic.	64
2.4.1	Du diagnostic à la valorisation des compétences administratives.	64
2.4.2	Diagramme d'Ishikawa : schéma synthétique et synoptique.	64
	Points essentiels du chapitre 2.	68
3	LE PROJET DE SERVICE COMME OUTIL DE LA COMMUNICATION INTERNE.	71
3.1	Approches théoriques en terme de démarche projet.	72
3.1.1	La typologie des projets.	73
3.1.2	Les stratégies de conduite de projet.	74
3.1.3	Conduite de projet et conduite du changement.	75
3.2	De la conceptualisation à la planification.	77
3.2.1	Phase préalable à la conceptualisation.	77
3.2.2	Définition du plan d'actions.	81
3.2.3	Programmation des actions.	85
3.3	Mise en œuvre des actions.	87
3.3.1	Actions en matière de ressources humaines.	87
3.3.2	Actions portant sur les structures.	88
3.3.3	Actions portant sur les techniques.	91
3.4	Evaluer pour évoluer.	92
3.4.1	Evaluation et indicateurs de mesure .	92
3.4.2	Evaluation et résultats.	94
	BILAN ET PERSPECTIVES.	98
	CONCLUSION	103
	Bibliographie	105
	Liste des annexes	I

Liste des sigles utilisés

AEMO	Action Educative en Milieu Ouvert.
APA	Ateliers Permanents d'Activités.
APJM	Accueil Provisoire Jeune Majeur.
ASE	Aide Sociale à l'Enfance.
CDT	Conditions de Travail.
CHSCT	Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail.
CSE	Cadre socio-éducatif.
CTE	Comité Technique d'Etablissement.
DEF	Direction de l'Enfance et de la Famille.
DTPAS	Direction Territoriale de Prévention et d'Action Sociale.
ENSP	Ecole Nationale de la Santé Publique.
EPDSAE	Etablissement Public Départemental de Soins, d'Adaptation et d'Education.
ETP	Equivalent Temps Plein.
FI	Formation Intégrée.
GDT	Gestion du Temps.
ISEOR	Institut de Socio-Economique des Entreprises et des Organisations.
ME	Mères-Enfants.
MEF	Maison de l'Enfance et de la Famille.
MMESS	Master Marketing et Management des Entreprises du Secteur de la Santé.
MOS	Mise en oeuvre Stratégique.
NTIC	Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication.
ODT	Organisation du Travail.
SEPP	Service d'Etayage Précoce de la Parentalité.
SIC	Section d'Investissement Commune.
SIOFHIS	Système d'Informations Opérationnelles et Fonctionnelles Humainement Intégrées et Stimulantes.
USA	Unité de Semi-Autonomie.
UTPAS	Unité Territoriale de Prévention et d'Action Sociale.

INTRODUCTION

La mission principale confiée dans le cadre du stage de direction réalisé à la Maison de l'Enfance et de la Famille de Douai a porté sur le service administratif, maillon central du fonctionnement institutionnel de par les compétences déployées et les relations fonctionnelles avec les autres professionnels de l'institution.

Ce service participe, pour partie, à la mise en œuvre des outils de la loi n° 2002-2 du 2 janvier 2002 affirmant les droits de l'usager et renforçant les obligations des établissements à respecter ces droits. La loi précise que le non-respect ou l'absence des outils de communication complémentaires constituera une infraction pénale.

La promotion des droits des personnes accueillies s'organise autour de l'accès à l'information, la communication des droits repris dans la charte des droits et libertés de l'usager, et par la participation aux projets d'accueil et d'accompagnement. Mettre l'usager au cœur du dispositif, c'est lui permettre d'être acteur à part entière dans l'institution.

Par ailleurs, cette loi rénovatrice clarifie les procédures en matière de planification, d'évaluation et de coordination. Le projet d'établissement établi pour une durée maximale de cinq années, est une obligation légale en vertu de l'article L. 311-8 du Code de l'action sociale et des familles : « Pour chaque établissement ou service social ou médico-social, il est élaboré un projet d'établissement ou de service, qui définit ses objectifs, notamment en matière de coordination, de coopération et d'évaluation des activités et de la qualité des prestations, ainsi que ses modalités d'organisation et de fonctionnement [...]. »

La loi n° 2002-2 renforce les contrôles administratifs : les schémas deviennent opposables ; les autorisations ne sont plus définitives mais à durée déterminée (quinze ans avec évaluation tous les cinq ans). Quant à l'évaluation devenue obligatoire, elle s'organise sous la forme d'une auto-évaluation tous les cinq ans et d'une évaluation par un organisme extérieur agréé effectuée au cours des sept années suivant l'autorisation ou son renouvellement et au moins deux ans avant la date de celui-ci.

L'ensemble de ces dispositifs législatifs confère une évolution décisive dans le secteur social et médico-social et les enjeux sont tant économiques, politiques, stratégiques que méthodologiques. Rappelons que l'action sanitaire et sociale bénéficie de financements fortement socialisés ; que le poids de ces financements en constante évolution, constitue l'une des préoccupations des pouvoirs publics ; ce qui sous-tend une volonté de maîtriser les dépenses de ce secteur et d'optimiser les moyens consacrés.

Dans ce contexte, le directeur est amené à concevoir un management capable de répondre à un triple défi : conformité, qualité et innovation.

Plus particulièrement, le pilotage de l'institution sociale ou médico-sociale s'exerce selon les trois domaines interdépendants suivants : ¹

- **le projet** qui permet de fédérer et harmoniser au quotidien le fonctionnement des services et qui est porteur de l'avenir et dessine les voies stratégiques à suivre pour atteindre les objectifs,
- **la gestion** dont les champs principaux sont la gestion des ressources humaines, la gestion financière et l'organisation,
- **la stratégie** qui s'appuie sur l'évaluation des ressources disponibles, permet d'anticiper les évolutions et d'élaborer la marche à suivre. L'un des trois champs de la stratégie porte sur la **communication**.

La communication interne est l'une des préoccupations managériales de l'entreprise et constitue un axe majeur de la stratégie des organisations.

Celle-ci recouvre toutes les actions de communication destinées aux agents de l'institution et utilise différents supports que sont les lettres aux personnels, les panneaux d'affichage, le journal interne, les réunions ou encore les assemblées générales du personnel. Elle se fonde sur le « knowledge management » qui s'appuie entre autres sur le partage de l'information et sa diffusion auprès des membres de l'institution. ²

Si la communication interne se développe et requiert la mobilisation constante de moyens, elle est souvent critiquée et ne parvient à répondre que partiellement aux besoins des personnels. L'une des raisons de ce paradoxe est liée à la dissonance entre la nature des besoins auxquels la communication interne est supposée répondre et les besoins pluriels des individus en termes de connaissance de la structure, d'appartenance, de reconnaissance ou de valorisation. Et pour ces derniers au moins, on peut comprendre que leur pleine satisfaction ne peut être maintenue dans le temps, les besoins de l'individu évoluant par ailleurs.

De même, la communication ne pourra jamais être entièrement neutre car elle est souvent unilatérale ou dissymétrique. En effet, il est bien souvent observé une circulation

¹ MIRAMON J.-M. *Manager le changement dans l'action sociale*. Editions ENSP, 2001. 105 p.

de l'information qui est à sens unique, ainsi qu'une communication nécessairement présentée sous le prisme défini par les organes de direction. Quant à l'asymétrie des positions telle que le conférencier/son public, l'employeur/le salarié, celle-ci ne permet pas un véritable dialogue à égalité.

A l'aune de ces éléments, communiquer n'est donc pas seulement informer car il faut prendre en compte la qualité des relations humaines, les valeurs que sont le respect, l'estime, la valorisation, la confiance réciproque. Communiquer, c'est aussi : mettre en commun, dialoguer pour agir, coopérer, construire ensemble.

Si globalement, l'intensité des besoins de communication et les modalités pour les satisfaire sont différentes d'une organisation à l'autre, selon la taille de la structure, etc., force est de constater que nos institutions sociales et médico-sociales ont pris appui sur la stratégie de communication développée par les entreprises privées qui ont été les précurseurs en la matière. « Depuis les années 1990, la communication occupe une place croissante dans la stratégie des entreprises. Les dirigeants des entreprises les plus importantes attribuent même dans leur réussite professionnelle, une part prépondérante à la communication. »³

Aujourd'hui, la mission de la communication interne repose notamment sur les constats suivants :

« Travailler c'est communiquer,
communiquer crée du lien,
communiquer c'est prendre parti et
communiquer c'est rendre possible la performance globale. »⁴

En ce sens, l'évolution législative et réglementaire a contribué à promouvoir les modes de gestion, d'organisation et de communication au sein de nos structures.

Mon stage réalisé à la Maison de l'Enfance et de la Famille m'a permis d'apprécier en quoi la structure était fortement engagée dans la démarche évolutive de la loi n° 2002-2 et

² DECAUDIN J.-M., IGALENS J. *La communication interne : stratégies et techniques*. Paris : Dunod, 2006. 192 p.

³ MIEGE B. *La société conquise par la communication*, tome 1. Logiques sociales, Presses universitaires de Grenoble, 1996, p. 44.

⁴ DECAUDIN J.-M., IGALENS J. op.cit, p 51.

de mesurer la prépondérance des approches managériales et stratégiques mises en œuvre par le directeur.

La Maison de l'Enfance et de la Famille (MEF) de Douai inscrit son activité entre accueil d'urgence et alternatives à l'hébergement. En effet, dans le cadre de sa mission de protection de l'enfance, la MEF assure la prise en charge de jeunes âgés de 6 à 21 ans confiés par le Juge à l'Aide Sociale à l'Enfance (ASE) et de femmes enceintes ou mères isolées avec leurs enfants de 0 à 3 ans.

La MEF a progressivement diversifié ses activités pour une meilleure adéquation aux besoins de la population accueillie, par l'ouverture de services appartements pour les deux secteurs d'activité ASE et mères-enfants. Conformément aux objectifs du Schéma de l'Enfance et de la Famille du département du Nord, d'autres alternatives à l'hébergement ont été mises en œuvre : depuis 2002, les Ateliers Permanents d'Activités (APA) accueillent des jeunes âgés de 16 à 18 ans dont certains sont en situation de déscolarisation. Puis le Service d'Etayage Précoce de la Parentalité (SEPP) a ouvert ses portes en 2005 à titre expérimental.

Au cours de mon stage, j'ai pu participer à des actions de communication et de coordination avec la Direction Enfance Famille (DEF), la Direction Territoriale de Prévention et d'Action Sociale (DTPAS) et les services d'Action Educative en Milieu Ouvert (AEMO).

La communication constitue un axe majeur pour le directeur, l'objectif n'étant pas seulement de diffuser de l'information, mais de mobiliser l'ensemble des personnels autour d'un projet commun.

Pour autant, il apparaît aux termes de premiers constats que la communication au sein de la MEF est parfois difficile à établir, source de tensions entre professionnels à l'interne comme à l'externe. Les premières observations de la direction font apparaître l'intérêt de communiquer autour des missions exercées par les secteurs administratifs. Les compétences existent mais ne sont pas suffisamment connues et utilisées. Le directeur m'a demandé de porter une attention sur ces situations.

Dès lors, la mission principale axée sur l'approche organisationnelle des services administratifs de la MEF, m'a amené à réaliser l'étude de cas dont je reprends les termes dans le mémoire.

Le champ de l'étude concerne donc les services administratifs. Il aurait été tout aussi intéressant de retenir un autre service. Néanmoins, le choix effectué est lié au fait que ma mission majeure portait sur les services administratifs.

Plus particulièrement, la lettre de mission du directeur a contribué à fonder la question majeure et les sous-questions suivantes :

Dans quelles mesures la valorisation des compétences administratives et l'amélioration des relations fonctionnelles avec les autres services, permettraient-elles de promouvoir la prise en charge globale de la personne accueillie ?

En quoi l'état de la communication entre les services administratifs et les autres secteurs d'activité peut-il être une faiblesse ou une force au sein de l'institution ? Quelle est la situation actuelle de la communication organisationnelle des services administratifs ? De quels moyens le directeur dispose-t-il, le cas échéant, pour mener une action de restructuration de la communication ?

Pour répondre à ces questionnements, ma démarche portera en premier lieu sur le contexte institutionnel de la MEF permettant de définir le champ et les enjeux de la communication. Des premiers constats en terme de communication organisationnelle des services administratifs pourront témoigner du sens de l'étude et de la méthodologie proposée. (I)

Comment restituer les résultats de mes investigations ? Quelques notions inhérentes à l'approche systémique et à l'approche stratégique pourront étayer les éléments d'analyse et de diagnostic présentés selon deux axes : la communication organisationnelle intra-administrative, ainsi que les liaisons fonctionnelles et les flux d'informations et outils de communication partagés avec les autres professionnels de la MEF. (II)

Les résultats d'analyse autour de la communication organisationnelle ont conduit à une logique de préconisations basée sur la démarche projet, outil stratégique au service de la personne accueillie. Ce dernier chapitre, plus pragmatique et plus opérationnel, sera consacré aux phases de conceptualisation d'un plan d'actions, de mise en œuvre d'actions et d'évaluation sur la base du projet de service administratif. (III)

1 UN CONTEXTE INSTITUTIONNEL ET ADMINISTRATIF DANS LEQUEL LA COMMUNICATION INTERNE EST PREGNANTE.

Au terme du préambule portant sur diverses acceptions de la notion de communication complétées par des approches théoriques, ce chapitre permettra de poser les bases de mon étude en situant le contexte institutionnel et administratif ainsi que les premiers constats qui ont amené à retenir le champ de la communication organisationnelle.

Préambule : le concept de la communication.

Ce préambule a pour objectif de définir succinctement la communication, par essence omniprésente et multiforme. En effet, la terminologie est porteuse de sens différents selon les individus, les situations, le contexte, la culture.

Qu'est-ce que communiquer ?

Etymologiquement, « communiquer » vient du latin *communicare* : être en relation avec, et signifie « mettre en commun ». ⁵ La communication apparaît dès lors sous ce double aspect : elle se fonde sur une relation permettant notamment la mise en commun d'attitudes, d'actions, de normes, de procédures, etc.

Communiquer est aussi l'action de donner connaissance, de faire partager à quelqu'un. ⁶

Pour l'entreprise et selon une autre acception du dictionnaire, communiquer est l'action qui vise à informer, à promouvoir l'activité, à entretenir son image par tout procédé médiatique.

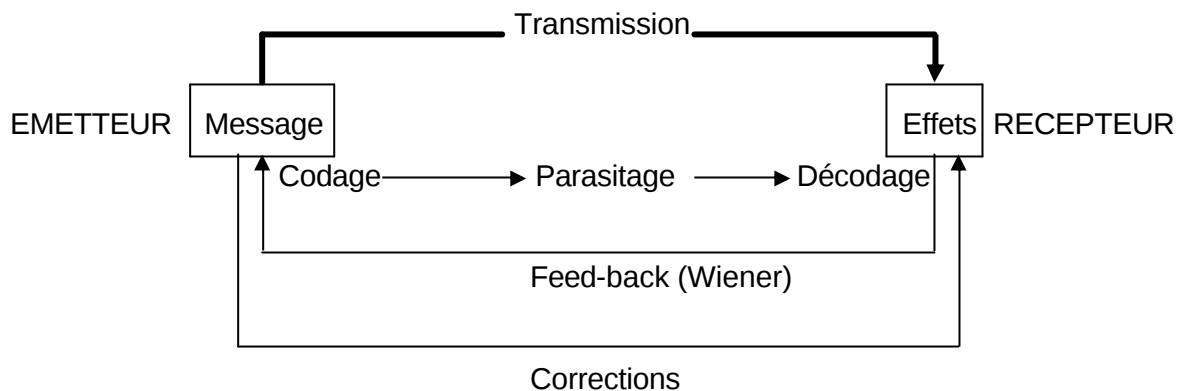
Dans son acception la plus large, la communication concerne tout processus d'échange entre un émetteur et un récepteur. Le schéma le plus général d'un processus de communication a été mis au point par les mathématiciens Shannon et Weaver (1949). Cette théorie, trop imprécise car elle ne concernait au départ que la communication téléphonique, ne pouvait décrire parfaitement la communication humaine. Néanmoins elle est restée très utile pédagogiquement car elle permet de représenter progressivement les différents aspects d'une communication humaine et elle met en évidence l'élément le plus

⁵ BLANCHET A., TROGNON A. *La psychologie des groupes*. Paris : Editions Nathan, n° 78, 1994. p. 60

⁶ Le Petit Larousse.

rudimentaire : la transmission du message.⁷ Le modèle initial fondé sur un schéma simple (émetteur – message – canal – récepteur) s'est progressivement enrichi et complexifié.

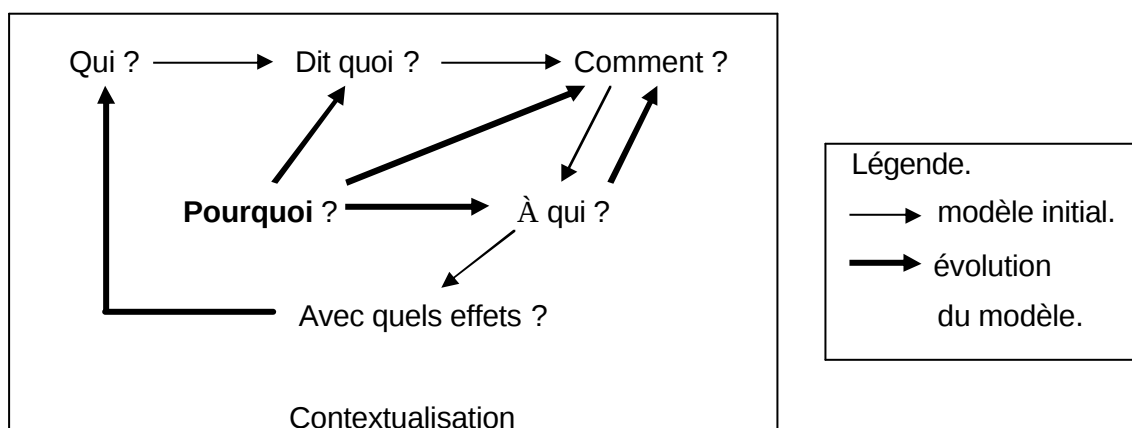
Schéma sur la base du modèle de Shannon et Weaver⁸



Il me semble que le modèle de Lasswell soit assez représentatif de l'organisation des structures sociales et médico-sociales et, pour mon étude de cas, je fonde régulièrement ma réflexion sur ce schéma.

Le modèle de communication élaboré par Lasswell (1948) permet de poser les questions « qui ? dit quoi ? à qui ? comment ? et avec quels effets ? » Il intéresse, par exemple, les notes de service, l'analyse d'un dysfonctionnement, la gestion des situations de crise.

Schéma de Lasswell **modifié**⁹



⁷ BLANCHET A., TROGNON A. op. cit. p 61.

⁸ Enseignement MASTER 2: Marketing et Management des Entreprises du Secteur de la Santé (MMESS) IAE de Lille – UE Communication par SAINT-POL S. 2005.

⁹ Idem : Enseignement MMESS - UE Communication par SAINT-POL S.

Mais la communication ne se limite pas à l'émission de mots. Les regards, les attitudes, les gestes et les signes jouent un rôle essentiel dans l'accompagnement des paroles, comme le montre Jacques Cosnier.¹⁰ La sémiologie dont le fondateur est le chercheur Pierce (1839-1914) s'intéresse plus particulièrement à la multiplicité des sens contenus dans un même signe, d'où il ressort que la « science des signes » s'avère complexe. Plus concrètement, cette approche théorique peut être utilisée dans la gestion des ressources humaines au quotidien car elle montre que tout comportement, même élémentaire, est chargé de signification.

Ce préambule ne peut être exhaustif tant il existe d'approches et d'autres formes de communication. Il convient d'ajouter que la communication n'est pas seulement l'art de faire passer et comprendre des informations, c'est aussi l'art de piloter des échanges pour amener les acteurs à rapprocher leurs points de vue et ainsi à mieux comprendre les décisions managériales.¹¹

En ce sens, après une présentation succincte du contexte institutionnel de la MEF de Douai, il sera possible de justifier en quoi la communication est un outil stratégique mis en œuvre par le directeur (1.1). A partir de premiers constats effectués par la direction, la communication organisationnelle est apparue comme le point d'ancrage qui a contribué à déterminer la problématique. Il conviendra d'en préciser l'opportunité tout en considérant l'objectif large de promouvoir la prise en charge de la personne accueillie (1.2) ainsi que la méthodologie retenue (1.3).

1.1 La Maison de l'Enfance et de la Famille de Douai : une communication interne au service de la personne accueillie.

Pour situer le cadre de l'étude, la présentation de la MEF portera sur ses missions, le public accueilli, ses moyens (1.1.1). Dans ce contexte institutionnel, la communication, outil de diagnostic, devient un levier managérial mis en œuvre par le directeur (1.1.2).

¹⁰ CABIN P. *La communication : état des savoirs*. Paris : sciences humaines éditions, 1999. 462 p.

¹¹ MUCCHIELLI A. *La communication interne : les clés d'un renouvellement*. Paris : Armand Colin, 2002. 206 p.

1.1.1 La MEF de Douai : ses missions, ses structures, ses moyens.

La Maison de l'Enfance et de la Famille de Douai est une structure rattachée à l'Etablissement Public Départemental de Soins, d'Adaptation et d'Education (E.P.D.S.A.E.) dont le siège est situé à Lille. L'EPDSAE est formé de 21 établissements (72 sites) implantés sur le département du Nord. Cet établissement public départemental gère 3 000 places réparties dans les secteurs de l'enfance, du handicap et de la réinsertion. Il concourt à la préparation et à l'exécution des politiques départementales en matière d'accueil, d'hébergement et de suivi à domicile. L'EPDSAE est doté de la personnalité juridique et dispose de l'autonomie administrative et financière. Les effectifs sont de 1 600 agents (soit 1 405 ETP) au 31 décembre 2005.

A) Ses missions, ses structures et le public accueilli.

La MEF a été créée en février 1989 pour répondre aux besoins du territoire du douaisis tant en termes de prise en charge des jeunes confiés par le Juge des Enfants à l'Aide Sociale à l'Enfance (ASE) que pour l'hébergement et l'accompagnement de femmes enceintes (mineures ou majeures) et de mères avec leurs enfants de 0 à 3 ans.

Assurant ses missions dans le cadre de la Protection de l'Enfance, la MEF a diversifié ses activités au fil des années notamment par l'ouverture de services appartements ASE et mères-enfants, et de centres de jour dans ces deux secteurs respectifs.

En réponse à sa mission principale d'accueil, d'hébergement, d'observation et d'orientation, la MEF organise ses activités autour de deux pôles :

1- Pôle Aide Sociale à l'Enfance comprenant :

- ▶ Trois unités d'internat de 15 places chacune, toutes trois dans l'agglomération de Douai. Deux de ces unités accueillent des jeunes filles et garçons de 6 à 18 ans ; l'Unité de Semi-Autonomie (USA) assure, quant à elle, sa mission auprès de jeunes âgé(e)s de 16 à 21 ans.
- ▶ Un service appartements ASE de 8 logements pour les jeunes majeurs âgé(e)s de moins de 21 ans (admission conditionnée à l'Accueil Provisoire Jeune Majeur APJM accordé au titre de l'article 222-5 du Code de l'Action Sociale et des Familles).
- ▶ Un centre de jour : les Ateliers Permanents d'Activités (APA) de 15 places pour des jeunes de 16 à 18 ans et permettant l'accueil de 6 jeunes à l'interne et 9 jeunes à l'externe (jeunes pris en charge par une assistante familiale ou maintenus dans leur famille).

Quelques données issues du rapport d'activités 2005 et constats en ce qui concerne plus particulièrement les trois unités d'internat ASE :

- Sur 75 admissions, une forte propension est réalisée suite à une Ordonnance de Placement Provisoire (OPP), soit 83 % de la totalité des admissions en 2005. Les Accueils Provisaires (mesures administratives) et les autres types de placement (notamment tutelle de l'Etat) représentent respectivement 12 % et 5 %.
- Les accueils réalisés en urgence et les accueils immédiats (situations connues des services sociaux) constituent 60 % des admissions en 2005. Ces chiffres mettent en exergue la mission d'urgence de notre structure et sous-tendent une adaptation des équipes éducatives en termes de mise en œuvre du projet personnalisé de chaque jeune et de capacité à gérer des situations difficiles notamment liées aux sureffectifs réguliers et aux risques potentiels de violence.

Dans ce contexte, les modes d'organisation et de communication sont d'autant plus prégnants que les institutions sociales et médico-sociales évoluent nécessairement d'une culture orale vers une culture écrite et formalisée. Le mode de management du directeur et des cadres socio-éducatifs contribue à cette évolution légale et institutionnelle.

2- Pôle Mères-enfants constitué des unités suivantes :

- Un centre maternel accueillant 15 résidentes et leurs enfants de 0 à 3 ans. La mission de Protection de l'Enfance s'exerce par l'hébergement et l'accompagnement de femmes enceintes ou mères en situation de difficultés d'ordre socio-économique, relationnel, psychologique.
- Un service appartements mères-enfants de 8 logements pour les mères et leurs enfants de 0 à 3 ans.
- Un centre d'accueil de jour : Service d'Etayage Précoce de la Parentalité (SEPP) accompagnant 15 familles et leurs enfants de 0 à 6 ans. Ce service a pour objectif d'assurer un accompagnement éducatif, psychologique aux familles qui en font la demande, de renforcer les liens parents-enfants afin de prévenir les ruptures familiales, de rompre l'isolement des parents et de les aider à mieux connaître leur environnement.

Quelques informations et constats en termes d'organisation et de communication :

Le SEPP montre la volonté de l'institution à diversifier ses modes de prise en charge et à apporter une réponse adéquate aux besoins territoriaux et conformément aux objectifs du

schéma départemental de l'Enfance et de la Famille du Nord. Ce centre d'accueil de jour a été créé récemment par arrêté d'autorisation d'ouverture expérimentale en date du 9 juillet 2005. Il a fait l'objet d'une large communication auprès des partenaires et des services de la tutelle. Le directeur de la MEF a ainsi assuré une large promotion par le biais des médias (articles dans la presse locale et les revues spécialisées), par l'organisation de journée portes ouvertes et de rencontres avec les professionnels du domaine de la petite enfance, entre autres.

Globalement, la MEF est une structure d'une capacité totale de 106 places et qui a la particularité de mettre en œuvre une prise en charge diversifiée et innovante dans le secteur de l'enfance et de la petite enfance.

B) Ses moyens humains.

Pour assurer sa mission, l'établissement dispose des moyens humains suivants.

La structure est dirigée par un directeur d'établissement social, cadre relevant de la fonction publique et nommé par le Ministre de la Santé, sur avis du Directeur général de l'EPDSAE.

Cinq cadres socio-éducatifs et un adjoint des cadres hospitaliers participent à la mise en œuvre de la politique de l'établissement définie par le directeur et assurent respectivement l'encadrement des équipes éducatives et des services administratifs (soit cinq agents administratifs).

L'ensemble des unités d'internat, services appartements et centres d'accueil de jour est doté de personnels qualifiés comprenant des éducateurs spécialisés, des moniteurs éducateurs, des éducateurs de jeunes enfants et des moniteurs d'atelier. L'équipe paramédicale se compose de psychologues, infirmier diplômé d'état et psychomotricien.

Quant aux personnels techniques et logistiques, ils comprennent les maîtresses de maison, les veilleurs de nuit, les agents du service d'entretien.

Trois médecins vacataires, généraliste et pédopsychiatres, interviennent dans l'établissement pour assurer le suivi médical des personnes accueillies.

La MEF accueille en permanence des stagiaires des différentes formations : moniteurs éducateurs, éducateurs spécialisés, infirmier diplômé d'état, etc.

Au 31 décembre 2005, l'effectif du tableau des emplois est de 45,60 ETP pour les services ASE et de 22,60 ETP pour les services mères-enfants (ME), soit un effectif total de 95 agents (soit 68,20 ETP).

C) Ses moyens financiers.

La MEF dispose de budgets de fonctionnement correspondant à chacun des six secteurs d'activité. Conformément au compte administratif 2005, le budget d'exploitation s'est clôturé à 2 965 097 euros pour les services ASE (internat, service appartements, APA) et à 1 270 349 euros pour les secteurs ME (internat, service appartements, SEPP).

En matière de tarification, l'ensemble des services de la MEF de Douai relève du département. Seul le centre de jour SEPP fait l'objet d'une facturation en dotation de fonctionnement. Pour les cinq autres secteurs d'activité de la MEF, un tarif journalier est fixé annuellement par arrêté du Président du Conseil Général du Département du Nord.

Quant à la section d'investissement, l'EPDSAE gère une section d'investissement commune (SIC) à l'ensemble des établissements. Les dépenses d'investissement de la MEF de Douai se sont établies à 41 796 euros en 2005, soit 1,66 % du budget d'investissement global (SIC) constaté au compte administratif 2005.

Quelques observations en ce qui concerne l'information et la communication en matière de données budgétaires et de statistiques d'activité.

S'agissant des dépenses d'investissement, il convient de préciser qu'une organisation et une communication existent entre la direction de la MEF et les cadres socio-éducatifs. En effet, un recensement des besoins en équipement et matériel est réalisé annuellement auprès des chefs de service ; ceux-ci sont informés des résultats de l'analyse de l'ensemble des demandes et notamment des propositions de priorisation formulées et transmises à la direction générale de l'EPDSAE pour validation. Les chefs de service sont ensuite associés aux démarches d'achat, de livraison et d'installation des matériels.

Par contre, les cadres socio-éducatifs ne disposent pas précisément des données chiffrées relatives aux dépenses afférentes à l'exploitation courante (groupe 1), au personnel (groupe 2) et à la structure (groupe 3) de leur unité. Il n'est donc pas procédé à l'affectation d'une enveloppe budgétaire par service, par type de dépenses ; budget alloué qui aurait pour incidence une gestion des dépenses et recettes par l'unité elle-même.

Actuellement, la communication en matière budgétaire entre la direction et les cadres socio-éducatifs portent principalement sur le budget « loisirs » (communication de

l'enveloppe annuelle aux cadres, procédure de suivi des dépenses, etc.) d'une part, et sur le renouvellement des contrats de travail des personnels contractuels et temporaires, d'autre part.

Enfin s'agissant de l'activité, les chefs de service sont sollicités mensuellement pour les données relatives aux entrées et sorties de leur unité ; un recensement de données est également réalisé en vue d'élaborer le rapport d'activité annuel. Outre la participation régulière des cadres socio-éducatifs à ce recueil et au contrôle de données, la direction organise des réunions et des assemblées générales du personnel pour communiquer notamment sur le rapport d'activité. Sensibiliser l'ensemble du personnel sur les taux d'occupation et, par ailleurs, sur la nécessité de renforcer le taux d'activité de certaines unités sont ainsi des axes de communication retenus par la direction de la MEF.

Il est à noter que si la notion de rentabilité n'apparaît pas stricto sensu dans la gestion des établissements sociaux et médico-sociaux, ceux-ci sont néanmoins soumis, comme tout autre établissement sanitaire et social, à la notion d'efficacité (au sens : atteindre les objectifs fixés) et à la mise en œuvre de la performance par une utilisation efficiente des moyens de la structure et au regard des résultats obtenus.¹²

Ces constats amènent à une réflexion sur les outils de management du directeur et plus particulièrement les méthodes fondées sur la communication et le développement du potentiel humain des organisations.

1.1.2 La communication, outil stratégique de la direction.

Après l'énoncé des enjeux de la communication interne, seront présentés les outils de management s'appuyant sur la performance sociale, ce qui conduira à évoquer l'existence de freins à la communication.

A) Les enjeux de la communication au sein de l'institution.

La communication, outil de diagnostic, devient un levier managérial pour le directeur. Le fait d'avoir observé cette approche au cours de mon étude à la MEF de Douai, m'a amené à étudier au préalable les enjeux de la communication.

¹² NOBRE T. *Performance et pouvoir à l'hôpital*. Politique et management public. Volume 13, n° 3, septembre 1999, pp. 71-91.

1- Pourquoi communiquer ?

Il convient effectivement de s'interroger sur les objectifs à atteindre avant même de s'intéresser à « comment communiquer ? »

➤ **Faciliter le décloisonnement et le partage de l'information par tous.**

La diversité et la complémentarité des activités de la MEF, les sites distants géographiquement et sans doute une « autonomisation » de chaque unité, contribuent à un cloisonnement des unités entre elles.

Or, la communication, action bilatérale, doit permettre de mettre en relation les personnels entre eux afin de promouvoir leur action commune.

Concernant la communication intra-service, j'ai pu constater que les personnels de l'unité de semi-autonomie se sont organisés afin de mener une étude sur le fonctionnement de leur service, dans la perspective d'une réinstallation dans une nouvelle structure en cours de construction. Ce projet commun à l'équipe permet de mobiliser les potentiels et de fédérer les agents autour d'objectifs partagés.

➤ **Mieux communiquer avant la mise en place d'une décision.**

Régulièrement, la gestion de l'établissement requiert, de la part de la direction, la prise de décisions pour des situations ou des problèmes ponctuels ou récurrents.

En outre, la communication dans l'entreprise a une finalité tant sociale, qu'économique. Ces deux notions s'avèrent de plus en plus indissociables. En ce sens, des études au Japon ont montré l'efficacité de consacrer une phase de communication avant la mise en application de la décision prise. Il est observé que mieux on communique et plus la décision sera correctement et efficacement exécutée.¹³

➤ **La communication : une dimension majeure du « climat psychologique » de l'établissement.**

Dans les établissements sociaux et médico-sociaux, les instances consultatives telles que le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT), le comité technique d'établissement (CTE) permettent de recueillir l'avis des personnels par le biais de leurs représentants, et ainsi de recenser les souhaits émis en termes d'organisation et de

¹³ LEHNISCH J.-P. *La communication dans l'entreprise*. 5^e éd. Collection Que sais-je ? Paris : Puf, n° 2229, 2004. 128 p.

conditions de travail. Or des études ont fait ressortir que le climat psychologique dépend de la communication mise en oeuvre dans la structure et de l'attention accordée aux souhaits formulés par les agents. L'intérêt porté aux conditions de travail peut ainsi accroître la motivation du personnel.¹⁴

➤ **Promouvoir le partage de valeurs communes.**

L'existence de valeurs partagées et le sens de la culture de l'entreprise favorisent la communication interne et contribuent à promouvoir l'image de marque de l'institution. L'élaboration du projet d'établissement de la MEF a montré plus particulièrement ce sens des valeurs communes. En effet, le projet d'établissement peut être défini comme :

- un outil au service des personnes accueillies : le projet d'établissement affirme les valeurs, les missions de l'institution ; il porte en l'occurrence sur l'état des lieux, l'analyse des points positifs et des axes d'amélioration, il contribue à mettre en œuvre des actions destinées à promouvoir la prise en charge de la personne accueillie et à procéder à l'évaluation des actions ;
- un instrument au service des projets nouveaux : il comprend entre autres les perspectives d'évolution de l'établissement ;
- un outil au service de la cohérence institutionnelle ;
- un moyen de communication à l'interne comme à l'externe : il renforce en effet la culture de l'établissement, fédère autour des projets communs et est diffusé auprès des autorités de tutelle et des partenaires institutionnels.

➤ **Communiquer pour promouvoir l'accueil, l'hébergement et le suivi de la personne accueillie.**

L'ensemble des professionnels de la MEF : administratifs, techniques, éducatifs et pluridisciplinaires participent à la prise en charge globale de la personne accueillie. Une large communication autour de l'organisation et de la coordination des actions ne peut que promouvoir cette prise en charge.

L'une des actions éducatives mises en place pour améliorer la qualité de l'accompagnement du jeune ou de la résidente concerne le projet individualisé. A cet effet, au titre du plan de formation, la MEF a retenu diverses sessions portant sur la prise

¹⁴ LEHNISCH J.-P. op.cit. p.121

en charge de l'utilisateur, dont un module de formation relatif au projet personnalisé. Cette session a permis aux personnels de communiquer, partager des points de vue diversifiés et organiser ensemble une démarche constructive au service de la personne accueillie.

2- Importance de la communication dans l'organisation.

La communication est nécessaire dans l'organisation dans la mesure où aucun système technique et humain ne pourrait fonctionner en l'absence du processus de communication. En effet, toute activité institutionnelle se fonde sur un enchaînement d'actions interactives et de communication.

Nous sommes ainsi très éloignés des modes opératoires « tayloriens » où la tâche très spécialisée ne nécessitait que peu d'information entre agents.

Aujourd'hui, les nouvelles formes d'organisation procèdent du développement de nouvelles rationalités modifiant le contexte professionnel, en l'occurrence l'autonomie, la participation des personnels, la démarche-projet, etc. Cette évolution organisationnelle nécessite une coordination accrue et la communication apparaît comme un outil décisif de cette coordination.

Dans ce contexte, le directeur met en œuvre différents outils de management dont ceux fondés sur le potentiel humain des organisations.

B) La dimension sociale du fonctionnement de l'organisation.

Les institutions sociales et médico-sociales sont parfois soumises à des difficultés diverses : population accueillie qui bouleverse les cadres et interroge la mission même de l'institution. Il est fait référence, par exemple, aux situations d'accueil d'urgence observées sur le terrain et qui n'entrent pas dans le cadre de la mission de l'établissement social, à savoir l'accueil de jeunes nécessitant une prise en charge médicalisée ou une orientation en santé mentale. Face à ces situations, l'une des perspectives consiste à développer les coopérations entre structures et à promouvoir l'axe de la communication, comme outil au service du partenariat et du parcours individualisé.

En outre, l'évolution législative et réglementaire met en exergue les droits des usagers sans pour autant faire ressortir les devoirs. Dans ce contexte évolutif, on peut craindre une déstabilisation des conditions d'exercice des professionnels, sauf si l'on veille à ce que ces derniers soient intégrés à la démarche.

Comme le souligne Daniel Gacoin, « l'implication des professionnels dans les changements suppose qu'une démarche de reconnaissance et un management effectif soient réalisés. Ce n'est pas la reconnaissance des usagers *contre* la reconnaissance des

professionnels, c'est la reconnaissance des usagers *par* le management des professionnels : clarté des exigences, démarche participative pour les projets. Toute une philosophie portée par des pratiques de communication... »¹⁵

La démarche managériale a pour objectif de valoriser les acteurs dans la conduite de projet. La fonction managériale est notamment illustrée par l'exemple du projet d'établissement tel que présenté ci-dessus ou encore par référence à la mise en place des projets de service.

En d'autres termes, la communication mise en œuvre par la direction doit se développer sans ambiguïté et requiert de nouvelles formes de communication. Il s'agira de préciser et de montrer qui pilote tout en intégrant le point de vue de l'autre. Ce mode de communication sous-tend :

- « - une position formelle et symbolique : capacité à prononcer des mots rassembleurs
- une légitimité et une éthique assumées : lien avec la responsabilité [...]
- des engagements et l'authenticité [...], l'équilibre et l'écoute de l'autre
- des savoirs-faire : [...] capacité à affirmer des positions en se penchant sur les difficultés. »¹⁶

Globalement, le management fondé sur le potentiel humain montre en quoi la communication interne contribue à deux grandes finalités classiques :

- la motivation : acceptation de la décision car il s'agit d'une approche partagée de la solution, et
- la cohérence : partage de l'analyse et compréhension des décisions managériales.

Toutefois, force est de constater qu'il n'existe pas de communication idéale, ni d'action commune idéale.

Il ne faut pas tomber dans les illusions telles que Philippe Cabin¹⁷ les qualifie de « fréquentes et trompeuses. » La première est de penser que communiquer est facile parce qu'il suffit d'émettre un message. La seconde est de penser que l'émetteur ayant su

¹⁵ GACOIN D. *Communiquer dans les organisations sociales et médico-sociales : enjeux, stratégies, méthodes*. 2^e éd. Paris : Dunod, 2004. 316 p.

¹⁶ GACOIN D. op.cit. p. 208

¹⁷ CABIN P. *La communication : état des savoirs*. Paris : Sciences Humaines Editions, 1999. 462p.

expliciter son message, le récepteur percevra le message dans les mêmes termes que l'émetteur.

Enfin la troisième illusion serait de penser qu'il n'existe qu'une forme de communication pertinente, à savoir celle utilisée pour la transmission du message.

Cette approche nous amène à présenter quelques freins de la communication.

C) L'existence de freins humains et sociaux.

Comme Pierre Bourdieu l'a énoncé : « tout comportement communicatif s'inscrit dans un jeu (social) nécessairement porteur d'enjeux ».¹⁸

La communication est considérée comme un acte complexe pour de nombreuses raisons : les enjeux, les sous-entendus, le message qui n'est pas toujours explicite, le récepteur qui n'est pas toujours à l'écoute.

1- Les enjeux implicites de la communication.

En effet, diriger une structure : c'est aussi prendre en considération les attitudes, les comportements qui sont autant d'enjeux implicites de la communication. Il s'agit d'observer dans quelle mesure les enjeux humains et sociaux souvent implicites rendent plus difficile ou plus ambiguë, la communication.

Ces enjeux que l'on peut distinguer couramment au sein d'une institution ou d'une organisation, sont à rapprocher des raisons psychologiques des individus. Ainsi, Edmond-Marc Lipiansky identifie quatre types d'enjeux : identitaire, territorial, relationnel et conatif (au sens de vouloir influencer).¹⁹

➤ L'identité est notamment un enjeu et ceci s'exprime par une volonté de paraître envers les autres, ou encore la recherche d'une valorisation. Elle comporte aussi une part de risque : celle « de ne pas être à la hauteur ».

➤ L'enjeu d'ordre territorial couramment observé peut être illustré, par exemple, par la volonté d'un agent de protéger «son espace personnel», de maintenir une distance interpersonnelle.

¹⁸ BOURDIEU P. *Ce que parler veut dire*. Paris : Fayard, 1982.

¹⁹ CABIN P. op. cit. p. 56.

► L'enjeu d'ordre relationnel : communiquer c'est entrer en relation avec autrui. Or si l'on considère les difficultés liées aux enjeux identitaires et territoriaux précités, il n'est pas aisé d'entrer en contact avec l'autre. D'autres indicateurs comme la distance entre les deux protagonistes ou l'usage du tutoiement, l'intonation, etc. se situent dans le champ des enjeux relationnels.

► La recherche d'influence : il s'avère que de nombreuses communications ont pour but d'influencer l'autre, de le convaincre, de le persuader.

2- Les messages ambigus.

La difficulté d'émettre des messages clairs et explicites procède entre autres de la pluralité des significations d'un même mot ou d'un message.

3- Le récepteur n'est jamais complètement réceptif.

Il s'agit de prendre en considération le fait que l'attention du récepteur est sélective. Il peut à tout moment « perdre » une partie de l'information. En ce sens, le message n'est pas perçu en termes identiques entre le récepteur et l'émetteur.

D) L' « utopie » de la communication et le développement des NTIC.

Une certaine « idéologie » de la communication est basée sur l'essor des moyens de communication (médias, téléphonie, internet, etc.) ayant induit, en quelque sorte, une rupture des frontières spatiales et temporelles entre les hommes.

Néanmoins, cette utopie est largement critiquée. A ce titre, on peut s'intéresser à l'une des approches critiques formulées par P. Breton, d'une part ; puis s'interroger sur l'impact des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC), d'autre part.

C'est à l'encontre d'un mythe d'une communication qui serait généralisée à tous les niveaux de la vie sociale et qui serait transparente (il faut entendre sans tabou, sans malentendus, etc.) que Philippe Breton s'est exprimé. Dans son ouvrage, il évoque l'utopie de la communication pour désigner cette idéologie qui envisage la résolution des problèmes sociaux et humains sur la base d'une communication universelle et transparente entre les hommes.²⁰

²⁰ BRETON P. *L'utopie de la communication, le mythe du village planétaire*. La découverte, 1995.

Certes, le développement des nouvelles technologies de l'information et de la communication facilite la circulation interactive de l'information. Pour autant, les NTIC génèrent deux types de perception :

- soit une vision optimiste car ces technologies demeurent au service de l'être humain. Il s'agit entre autres des atouts liés au télétravail ou encore aux téléconférences.
- soit une vision pessimiste en raison du facteur d'isolement de la personne, face à son écran.

Jean-Pierre Lehnisch indique que : « sociologiquement, les nouvelles technologies apporteront avec elles un défi à relever quant à la quantité et à la qualité des relations humaines à l'intérieur de l'entreprise. »²¹

De nombreux points de vue sont développés s'agissant de l'impact des NTIC sur la communication organisationnelle.

Selon les propos de M. Broche, les technologies de l'information et de la communication bousculent aussi les organisations en apportant des contraintes et des nouvelles opportunités mais elles demeurent source de désorganisation en phase de développement/construction.²²

Pour N. Gunia, l'intranet influe en priorité sur la gestion des ressources humaines.²³

Au cours de mon stage à la MEF, j'ai pu constater une insuffisance en équipements informatiques dans les unités éducatives et une impossibilité de communiquer via l'intranet. De ce fait, ces unités ont systématiquement recours aux services administratifs pour de nombreux travaux et saisies informatiques. En ce sens, l'aspect technique et informatique repose sur les secteurs administratifs, plate-forme de la communication.

Le contexte général institutionnel étant posé et considérant les éléments susvisés portant notamment sur les relations fonctionnelles entre les unités éducatives et administratives, il convient de présenter le contexte plus précis du cadre de l'étude, à savoir les services administratifs de la MEF.

²¹ LEHNISCH J.-P. op. cit. p. 124.

²² GREC/O. *La communication des organisations à la croisée des chemins disciplinaires*. Paris : l'Harmattan, 2005. 152 p.

²³ GREC/O. op. cit. p. 39.

1.2 L'étude portant sur les services administratifs : une approche inductive.

Situés à la croisée des chemins et des informations, les services administratifs sont tenus de garantir une communication efficiente envers l'ensemble des acteurs de l'institution et dans l'objectif global de promouvoir la prise en charge de la personne accueillie.

La mission principale de mon stage a été centrée sur les services administratifs. A l'appui de quelques difficultés ou insuffisances en matière de communication identifiées par la direction, la lettre de mission confiée a permis de poser les premières bases du questionnement.

En quoi l'état de la communication peut-il être une entrave ou une force au sein de l'institution ? Quelle est la situation actuelle de la communication organisationnelle des services administratifs ? Dans quelle mesure le directeur peut-il impulser une démarche de restructuration de la communication organisationnelle ?

Au terme de la présentation des services administratifs (1.2.1), les premiers constats en matière de communication organisationnelle (1.2.2) permettront d'étayer le sens et l'opportunité de l'étude (1.2.3).

1.2.1 Les services administratifs : missions, moyens humains et environnement.

La présentation des services administratifs, cadre de l'étude, portera sur les missions, les moyens humains mis en œuvre et l'environnement historique.

A) Les services administratifs : missions et organisation.

Les services administratifs assurent des missions majeures au service de la personne accueillie d'une part, et des liaisons fonctionnelles permanentes avec l'ensemble des personnels de la MEF, d'autre part.

1- Missions majeures au service de la personne accueillie.

Les services administratifs ont un rôle essentiel dans le dispositif d'accueil des personnes prises en charge au sein de la MEF, dans le suivi de l'activité des services et en matière de mise en œuvre d'outils de la loi du 2 janvier 2002.

► En terme d'accueil :

Le secrétariat est le premier interlocuteur de la MEF pour toute demande d'admission d'urgence formulée pendant les horaires d'accueil administratif.

En effet, les demandes d'admission au titre de la protection de l'enfance sont gérées en premier lieu par le secrétariat. Cette mission requiert une compétence technique particulière dans la mesure où il est nécessaire de retranscrire la demande téléphonique émanant du travailleur social ou du responsable de l'unité territoriale de prévention et d'action sociale (UTPAS), voire de reformuler les informations communiquées. Le secrétariat procède à l'orientation immédiate de la demande vers le cadre socio-éducatif concerné ou le cadre de direction de permanence.

La gestion des appels téléphoniques témoigne ainsi d'un degré de technicité qui est également requis pour la saisie des notes d'évolution et notes d'incident concernant les personnes accueillies.

Plus globalement, le secrétariat assure l'accueil physique des jeunes ou des résidentes, des professionnels de la MEF et des interlocuteurs externes à l'institution.

► En terme de suivi de l'activité des services :

Quotidiennement, le service administratif contacte les unités pour recueillir les effectifs présents. La situation des effectifs est ensuite communiquée à l'autorité de tarification.

► En terme de participation à l'élaboration des outils de la loi 2002.2 :

Le secrétariat contribue à la saisie des documents tels que le livret d'accueil, les règlements de fonctionnement, les projets de service entre autres.

2- Missions administratives en relation avec les autres professionnels de la MEF.

Les services administratifs assurent en permanence une liaison fonctionnelle avec les personnels de la MEF. Ils constituent un maillon indispensable au bon fonctionnement de l'institution de par leurs compétences en matière de ressources humaines, gestion budgétaire, facturation des prix de journée et fonction de secrétariat au sens large.

Les missions principales et secondaires ont été étudiées plus particulièrement en phase d'état des lieux et pourront être détaillées ultérieurement.

B) Les moyens humains.

L'équipe administrative est composée du cadre responsable du service et de cinq agents administratifs :

Poste	Grade	ETP	Nature des missions
Encadrement	Adjoint des cadres Hospitaliers	1	- Animation, coordination des services administratifs. - Mission d'expertise (RH, comptabilité, régie, etc.).
Accueil et secrétariat	Adjoint administratif Agent en CAE	1 0,5	- Saisie de courriers, notes de service, notes d'incident et d'évolution et tous autres documents. - Traitement du courrier départ et arrivée. - Saisie informatique de bons de commande. - Suivi d'éléments statistiques.
Suivi et facturation de l'activité des services	Adjoint administratif	1	- Suivi des effectifs présents et émission des titres de recettes. - Gestion administrative des services appartements ASE et mères-enfants.
Gestion des dépenses d'exploitation et d'investissement	Agent administratif	1	- Contrôle et liquidation des factures d'exploitation. - Saisie du plan triennal prévisionnel des besoins en investissement et des tableaux d'amortissements.
Gestion du personnel et suivi administratif des travaux	Agent administratif	1	- Gestion courante des ressources humaines. - Saisie du recensement des besoins en formation et suivi de l'exécution du plan de formation. - Préparation des dossiers des instances consultatives (CHSCT, CTE) et saisie des comptes-rendus. - Interlocuteur en matière de suivi des travaux.
Total : 6 Postes		5,5	

C) L'environnement historique.

Depuis la création de la Maison de l'Enfance et de la Famille en 1989, les services administratifs sont centralisés sur un site contigu au centre maternel, au cœur même de la ville de Douai. Les différentes unités étant situées dans l'agglomération du Douaisis, de nombreux déplacements sont réalisés par les équipes éducatives vers le siège administratif. A l'inverse, les déplacements des agents administratifs vers les services sont quasi inexistantes.

Il est à préciser que l'environnement du siège administratif « souffre » de locaux exigus, ce qui ne facilite pas l'accueil des agents de la MEF et, par ailleurs, des résidentes et des jeunes accueilli(e)s dans l'institution. Il est constaté de nombreux passages au sein des services administratifs ; c'est également le lieu de mise à disposition du courrier « arrivée » destiné aux unités éducatives.

Globalement, les flux d'informations (écrites et orales) qui transitent par les services administratifs sont conséquents. Ces services se situent « à la croisée des chemins et des informations ».

La communication est au cœur des préoccupations actuelles des établissements sociaux et médico-sociaux. Pour Henry Mintzberg, la communication est considérée comme un des domaines fondamentaux du travail du dirigeant.²⁴

Il n'en demeure pas moins que le champ de la communication est complexe. Que, par ailleurs, la communication ne peut résoudre des problèmes de relations humaines ou d'organisation n'étant pas de son ressort.

Comme le précise Philippe Cabin, il existe de nombreux travaux sur la communication interpersonnelle et dans les groupes tels que la dynamique des groupes, l'analyse transactionnelle [...]. Néanmoins, ces approches montrent un axe de la communication principalement psychologique qui amène à sous-estimer la place de la structure organisationnelle.²⁵

Avant d'analyser dans le second chapitre l'importance des stratégies et des comportements développés par les acteurs au sens de l'approche de M. Crozier - qu'au cœur des échanges se situe la maîtrise des zones d'incertitudes et de la communication d'où celle-ci est considérée comme un moyen essentiel du fonctionnement de l'organisation - ²⁶, il convient préalablement de situer la communication organisationnelle dans le cadre de l'étude, à savoir les services administratifs de la MEF.

1.2.2 Le champ de la communication organisationnelle.

Pour affiner le sens de l'étude, seront présentés les premiers constats partagés par la direction et l'influence de la communication informelle sur les relations au sein de la structure.

²⁴ MINTZBERG H. *Manager au quotidien : les dix rôles du cadre*. Paris : Editions d'Organisation, 1984 ou entretien avec Mintzberg H. dans Sciences Humaines, hors série n° 20, mars/avril 1998.

²⁵ CABIN P. *La communication : état des savoirs*. op. cit. p. 240

²⁶ CABIN P. *La communication : état des savoirs*. op. cit. p. 240.

A) Les premiers constats.

Après avoir évoqué succinctement les missions assurées par les agents administratifs, il est possible de préciser les éléments qui ont permis d'étayer le prisme de la communication organisationnelle.

1- Une organisation propre aux services administratifs.

Des premiers éléments portant sur la communication et l'organisation au sein des secteurs administratifs ont été identifiés par l'institution.

D'une part, des besoins d'informations sur les missions existent : en effet, chaque agent administratif ne connaît pas toujours les tâches exercées ou encore les documents utilisés par chacun des secteurs administratifs.

D'autre part, un souhait d'être accompagné dans l'exercice de ses fonctions - en l'occurrence par une aide méthodologique ou l'élaboration de procédures - a été exprimé.

En règle générale, la polyvalence entre les postes administratifs est organisée entre binôme. Promouvoir le partage des compétences serait néanmoins un atout majeur au service de la personne accueillie et des personnels de la MEF.

Globalement, il est à noter que la promotion de la communication relève de la responsabilité de tous les acteurs institutionnels. En effet, chacun des professionnels de la MEF peut apporter sa contribution à la démarche communicationnelle.

2- Une interaction forte entre secteurs administratifs et autres services de la MEF.

Les difficultés identifiées par la direction sont notamment d'ordre informatif dans la mesure où, par exemple, les cadres socio-éducatifs ne disposent pas toujours, en temps opportun, de données administratives ou budgétaires relatives à leur unité.

Ponctuellement, une certaine incompréhension entre secteurs administratifs et éducatifs a pu être observée. A titre d'exemple, les modalités de réservation des véhicules ont soulevé des difficultés notamment dans l'application de la procédure existante.

3- De l'importance de communiquer sur les compétences administratives.

Les premières observations de l'institution ont fait ressortir l'intérêt de communiquer autour des missions exercées par les secteurs administratifs. « Connaître qui fait quoi ? comment ? quels sont les interlocuteurs ? »

Les compétences existent mais ne sont pas suffisamment connues ou exploitées.

Il s'agit dès lors de mettre en valeur les compétences administratives et de promouvoir les liaisons fonctionnelles avec les autres services de la MEF.

Comme nous l'avons évoqué, la communication demeure un acte complexe et difficile. Mais la prise de conscience d'enjeux, d'influences culturelles et symboliques contribue notamment à une meilleure maîtrise de la communication.

B) L'influence de la communication informelle et des dimensions culturelles.

Des études réalisées sur le rôle du contexte social et institutionnel montrent l'influence de la communication informelle et des dimensions culturelles et symboliques sur les relations au sein de l'institution.²⁷

D'une part, il est fait référence à un ensemble de facteurs culturels qui rassemblent les personnels d'une même institution. Ce système de référence présente l'avantage d'affirmer l'appartenance à la structure et de promouvoir une culture d'entreprise. Il est, en ce sens, un vecteur d'une communication efficace.

A l'inverse, comme le précise Philippe Cabin, des tentatives de changement et de restructuration se heurtent à la défense des individus qui ne peuvent adhérer à ces modifications que par rapport à la signification qu'ils leur accordent.

S'agissant de la résistance au changement, Jean-Marie Miramon²⁸ explique l'origine des résistances légitimes et inévitables du changement par le fait que : « l'organisation de l'entreprise est l'expression d'un certain équilibre sous-entendu par des relations de pouvoir, dans lesquelles les individus ont trouvé, en principe, une satisfaction minimum [...]. Changer une entreprise revient donc à casser ou modifier cet équilibre et à redistribuer entre les partenaires les atouts et les moyens de marchandage qu'ils avaient mobilisés pour y parvenir [...]. » J.-M. Miramon met ensuite en exergue l'importance de faire participer les acteurs à l'élaboration des décisions les concernant.

²⁷ CABIN P. *La communication : état des savoirs*. op. cit. p. 242.

²⁸ MIRAMON J.-M. *Manager le changement dans l'action sociale*. Rennes : Editions ENSP, 2001, 105 p.

D'autre part, une dimension symbolique peut être observée dans l'institution. Il s'agit des facteurs tels que les rites, le statut, le pouvoir que la personne peut exercer - par exemple, le pouvoir lié à la maîtrise d'une ressource essentielle de l'organisation.

Enfin, les communications informelles telles que la rumeur, les sources d'informations incontrôlables par l'institution, ont parfois un rôle plus important qu'une communication structurée (notes de service, consignes, etc.).

Jean-Pierre Lehnisch²⁹ énonce par ailleurs : « Mieux vaut maîtriser la communication que de laisser le champ libre aux bruits de couloirs qui, inévitablement, occupent alors le terrain laissé vacant. »

En outre, la communication informelle au sens des propos échangés entre personnels en salle de détente, dans les couloirs, etc., sont malgré tout nécessaires au risque que les procédures, le cadre formalisé soient vécus comme trop rigides.

Au terme de cette présentation des constats et de l'influence de la communication informelle, il convient sommairement de définir la communication organisationnelle et de mettre en exergue les objectifs recherchés.

1.2.3 De l'opportunité de l'étude de la communication organisationnelle.

Comme nous l'avons explicité, l'approche organisationnelle des services administratifs correspond à une demande formulée par l'institution et constitue une opportunité conjoncturelle. Les besoins en matière de communication sont à la fois internes au service administratif et envers les autres professionnels de la MEF.

Il convient dans ce cheminement d'essayer de définir préalablement la notion de communication organisationnelle et, comme pour toute démarche, de déterminer les objectifs recherchés.

A) La communication organisationnelle : une définition.

Selon une acception présentée par Bertrand Parent³⁰, la communication organisationnelle est un ensemble de conventions professionnelles visant à expliciter en permanence les buts collectifs, à établir des référentiels d'action et d'évaluation, ainsi que des référentiels d'interprétation pour créer un sens commun.

²⁹ LEHNISCH J.-P. op. cit. p.123.

³⁰ PARENT B. *Module de communication*. Enseignement ENSP. Rennes. Juin 2005.

En d'autres termes, elle a pour finalité d'établir une organisation professionnelle rationnelle fondée sur des objectifs communs. Elle tend à supprimer l'auto-organisation et nécessite d'expliquer en permanence les règles et les procédures applicables.

En associant cette définition au cadre de l'étude, on peut préciser quelques objectifs qui guideront l'ensemble de la démarche, sans que ces objectifs puissent être exhaustifs.

B) La communication organisationnelle des services administratifs : des objectifs majeurs et secondaires.

1- Objectifs majeurs.

Les services administratifs ont un rôle majeur dans le dispositif d'accueil et d'accompagnement des résidentes et des jeunes accueillis dans les unités de la MEF.

A ce titre, l'objectif principal est de mieux communiquer afin de promouvoir la qualité de la prise en charge de la personne accueillie. L'un des objectifs majeurs est également de communiquer sur les compétences des agents administratifs : faire connaître la mission de chacun, partager les savoirs-faire et améliorer la coordination des actions.

2- Objectifs associés.

D'autres objectifs en matière de communication organisationnelle peuvent être regroupés de la façon suivante :

➤ Objectif d'ordre informatif :

Mobiliser l'information, donner une information fiable contribuant à la prise en charge globale de la personne accueillie.

➤ d'ordre « éthique » :

Parmi les valeurs éthiques, peuvent être cités le respect de la confidentialité, la neutralité et la disponibilité des agents.

➤ d'ordre organisationnel :

En ce qui concerne la gestion du temps et des moyens humains, les objectifs se déclinent en :

- une bonne adaptation des compétences aux missions spécifiques et diversifiées,
- une planification et une faculté à prioriser les tâches,
- une exécution des missions dans des délais fréquemment limités.

Après cette définition du champ de l'étude et des objectifs, il importe de présenter la méthodologie de la démarche.

1.3 La présentation de la méthodologie.

Cette présentation porte sur le cadre général de la méthodologie retenue, ainsi que sur l'organisation, les acteurs et l'échéancier ayant trait plus particulièrement à la première phase d'analyse de l'existant.

1.3.1 Le cadre général de la méthodologie.

Comme cités précédemment, les questionnements se posent en ces termes : « Quelle est la situation actuelle de la communication organisationnelle des services administratifs ? Une démarche de restructuration de cette communication est-elle possible et selon quelle approche managériale ? ». Partant du cadre de référence de mon étude, à savoir les services administratifs, j'ai mené progressivement ma démarche au travers des phases successives :

- de recueil des données auprès des personnels,
- d'analyse des données et de diagnostic,
- d'accompagnement au changement organisationnel et notamment d'aide à la définition d'un plan d'actions et au déploiement d'actions (planification, mise en œuvre et évaluation).

Dans un premier temps, ma réflexion a porté sur les modalités pratiques pour la réalisation de l'état des lieux.

1.3.2 L'organisation de la phase d'analyse de l'existant.

Les aspects méthodologiques permettent notamment d'étayer les modalités de recueil des données, les acteurs, l'organisation et l'échéancier mis en œuvre pour cette phase d'état des lieux.

A) Méthodes et outils.

La méthode s'est appuyée sur deux étapes principales de recueil des données. J'ai privilégié, dans les deux cas, la technique des entretiens comme moyen d'informations et,

comme énoncé par Michel CROZIER³¹, l'intérêt étant de recueillir le maximum d'informations concrètes sur le vécu quotidien des acteurs.

1- Première étape.

➤ Finalité : Recueillir une base de données sur les missions et les compétences des agents administratifs, à l'aide d'une grille d'entretien³² composée de questions ouvertes et fermées.

➤ Outil : La grille d'entretien a été conçue en référence aux différents items suivants :

- la matière concernée, dans le cas présent, le besoin d'informations,
- les méthodes ou procédures utilisées par les agents administratifs,
- le milieu, l'environnement du travail,
- le matériel,
- la main d'œuvre : plus particulièrement la représentation que se font les agents de leur mission, le sentiment d'appartenance, les sources de motivation, etc.

J'ai utilisé pour cette investigation la règle des 5 M du diagramme d'Ishikawa³³ encore appelé diagramme causes-effets. Cette approche, adaptée au contenu de mon étude, sera développée en phase diagnostic (chapitre 2).

2- Deuxième étape.

➤ Finalité : Elargir le champ d'investigation en recueillant un avis sur la communication organisationnelle et en particulier sur les échanges d'informations entre les agents administratifs et les autres professionnels de la MEF.

➤ Outils : J'ai réalisé trois questionnaires portant sur la communication organisationnelle et destinés à recueillir l'avis :

- de l'adjoint des cadres hospitaliers et des agents administratifs,
- des agents du service entretien,
- des cadres socio-éducatifs, du personnel éducatif et pluridisciplinaire.

³¹ CROZIER M., FRIEDBERG E. *L'acteur et le système*. Paris : Seuil, 2004. 500 p. Coll. Points.

³² Grille d'entretien auprès des personnels administratifs jointe en annexe 3.

Ces questionnaires ont été élaborés selon trois axes :

- Informations relatives aux missions et activités des personnels,
- Structure et organisation des services,
- Flux d'informations, supports et moyens de communication.

B) Aspects organisationnels et échancier.

1- Présentation générale de la démarche.

La démarche, le champ de l'étude, les objectifs, les modalités de conduite du diagnostic, l'organisation de la restitution (temps de synthèses) ont été exposés aux personnels administratifs au cours de réunions que j'ai animées. Le personnel d'encadrement socio-éducatif a été tenu informé au cours des réunions de direction. Le directeur et l'adjoint des cadres hospitaliers ont été mes interlocuteurs proches, tout au cours de mon étude.

2- Entretiens individuels semi-directifs.

Les entretiens auprès de l'ensemble des agents administratifs et des autres catégories professionnelles, ont été réalisés en février/mars 2006 (Etape 1) et en juin 2006 (Etape 2) selon l'organisation suivante :

GRILLE D'ENTRETIEN ET QUESTIONNAIRES	Nombre d'agents	Grade	Durée moyenne de l'entretien
Etape 1	5	Adjoints et agents administratifs	2 heures
Etape 2	1	Adjoint des cadres hospitaliers	1 heure 30
Personnel administratif	5	Adjoints et agents administratifs	1 heure 30
Personnel technique	2	Ouvriers professionnels spécialisés	1 heure 30
Personnel éducatif Et autres Professionnels	3	Cadres socio-éducatifs	1 heure 30
	1	Psychologue	1 heure
	4	Educateurs spécialisés, moniteurs ME	1 heure
	2	Maîtresses de maison	1 heure

³³ Enseignement MASTER MESS. *Module gestion industrielle*. PACCHIOTTI P. IAE de Lille. 2006

D'autres sources d'informations ont complétées mon investigation. Il s'agit de données recueillies lors de réunions de direction, de réunions du service administratif et des assemblées générales du personnel, entre autres.

3- Interviews et règles de base utilisées.

Les entretiens individuels réalisés à l'appui des questionnaires ont eu pour intérêt en l'occurrence :

- de se faire expliquer les activités des agents (Quoi ? comment ? par rapport à quel interlocuteur ? dans quelles circonstances ?) ;
- de savoir s'ils rencontrent des difficultés particulières et de quelle nature ? Quelles sont leurs sources de satisfaction ?
- de connaître leur avis sur les échanges, les informations, etc ;
- de recueillir une diversité de points de vue au sein du même service.

Informations sur les « redondances » :

Comme énoncé par Claude Duterme³⁴, les interviews renseignent sur les « redondances » au sens des coutumes, des comportements habituels et implicites observés dans une organisation ou un service. A titre d'exemple, on peut citer des remarques telles que : « le travail s'effectue de telle façon dans l'institution », « voilà ce qui se fait ici », etc.

De toute évidence, ces éléments ne sont pas demandés dans le questionnaire, mais ils apparaissent au cours de l'entretien dès lors que la personne interrogée évoque sa situation professionnelle quotidienne.

Pour repérer ces redondances, il faut s'efforcer de faire, dans la masse d'informations recueillies, la distinction de ces redondances et, par ailleurs, être sensible à la double composante de toute communication dans le sens où les messages sur les interactions sont « métacommunicatifs » eu égard à leur contenu.

D'une manière générale, on appelle « métacommunication » toute séquence communicationnelle dans laquelle l'objet du discours ou de l'échange est constitué par les relations entre les interlocuteurs.³⁵

³⁴ DUTERME C. *La communication interne en entreprise : l'approche de Palo Alto et l'analyse des organisations*. Bruxelles : Editions De boeck. 2004. 170 p.

Quelques conditions de réalisation des entretiens :

Les entretiens sont une étape importante de l'investigation.

Outre la nécessité de communiquer sur les modalités de conduite de la démarche telles que citées précédemment, cette étape doit être particulièrement soignée car elle pose les bases du travail à venir dans l'espace confidentiel de l'entretien.

Cette phase requiert de la part de l'interviewer, une qualité d'écoute, un respect de l'interlocuteur, tout en continuant à maîtriser les orientations, les objectifs et le temps imparti pour l'entretien.

C) Acteurs.

S'agissant des personnels ayant participé aux différents entretiens, il ressort les éléments suivants :

1- Mobilisation des personnels interviewés.

Un intérêt porté à la démarche d'investigation et au thème s'est fait ressentir. Rappelons que des besoins en matière de communication et de partage d'informations avaient été exprimés. L'ensemble des agents sollicités a répondu aux questionnaires présentés.

2- Choix d'une représentation des catégories professionnelles.

Ayant retenu en priorité la méthode de l'entretien individuel à l'appui des questionnaires, il n'a pas été possible d'étendre mon investigation à tous les agents de la MEF. Néanmoins, un ou plusieurs agents de chaque catégorie ayant été sollicités, cette démarche a contribué à recueillir un avis représentatif des différentes catégories professionnelles.



³⁵ DUTERME C. op. cit. p. 94.

Points essentiels du chapitre 1.

L'étude de la communication organisationnelle des services administratifs se justifie de par :

- les constats initiaux qui ont fondé la lettre de mission,*
- l'existence des enjeux de la communication dans un contexte institutionnel où les nouvelles formes organisationnelles tiennent compte de nouvelles rationalités telles que la participation de tous les personnels, l'émergence de la démarche-projet, la mise en œuvre d'actions, ceci dans le cadre de référence de la loi du 2 janvier 2002,*
- les objectifs définis : connaître, se faire connaître, partager les informations, fédérer autour d'un projet commun, promouvoir une culture d'entreprise, améliorer la qualité de la prise en charge de la personne accueillie,*
- la légitimité de l'axe de la communication : moyen essentiel du fonctionnement de l'organisation et levier stratégique pour le directeur.*



Au terme de cette présentation du contexte institutionnel et administratif permettant notamment de déterminer le champ et les enjeux de la communication, et de témoigner de l'opportunité de l'étude de la communication organisationnelle, le chapitre 2 est consacré aux phases d'analyse et de diagnostic, tant en ce qui concerne la communication organisationnelle intra-administrative, que les liaisons fonctionnelles et les flux d'informations inter-services de la MEF.

2 DE L'ANALYSE A L'ELABORATION DU DIAGNOSTIC

Ce chapitre est consacré à l'analyse de l'état communicationnel et aux résultats qui en découlent. Entre autres, le contenu de l'étude amènera à évoquer des approches théoriques telles que le sens des comportements en interaction de l'école de Palo Alto, l'analyse stratégique des organisations développée par les sociologues Michel Crozier et Erhard Friedberg, ainsi que les formes organisationnelles de Henry Mintzberg.

Préalablement à la présentation des éléments d'analyse et de diagnostic, il convient de resituer les trois axes principaux ayant guidé ma démarche d'investigation pour cette phase d'état des lieux.

Le premier concerne les ressources internes des services administratifs ; en effet, il s'agit d'identifier les compétences des agents de ce service et les modes d'organisation interne.

Le second porte sur l'ensemble des interactions entre agents administratifs et des interfaces avec les autres professionnels de la MEF.

Le troisième axe est consacré aux flux d'informations et aux supports et outils de communication entre les services administratifs et les autres secteurs d'activité.

En outre, ma position d'élève directrice m'a conféré une légitimité particulière auprès des acteurs de l'institution, ce qui a permis de mener ma démarche de recueil des données à partir des entretiens et en quelque sorte de l'expérience vécue des participants, et à l'appui d'une appropriation et d'une adaptation des enseignements de l'Ecole Nationale de la Santé Publique et de l'Institut d'Administration des Entreprises (Master MMESS).

Après une présentation succincte des principales étapes du diagnostic, nous aborderons la complexification de la notion de communication (2.1). La communication intra-administrative sera analysée notamment sous l'angle de la place de l'agent administratif dans le fonctionnement de ce service (2.2). Quant à la communication organisationnelle inter-services de la MEF, l'analyse permettra de mettre en exergue les liaisons fonctionnelles, les flux d'informations et les outils de communication entre les services administratifs et les autres secteurs d'activité de la structure (2.3) avant de procéder au diagnostic respectif de ces deux phases d'investigation (2.4).

2.1 L'analyse de l'état communicationnel : principes et approches théoriques.

Pour illustrer le cheminement de ma recherche d'informations, il convient de présenter les différentes étapes du diagnostic (2.1.1). L'une des approches de l'école Palo Alto se situe davantage dans le cadre de mon étude. Cette dimension sera l'occasion d'aborder l'analyse systémique (2.1.2).

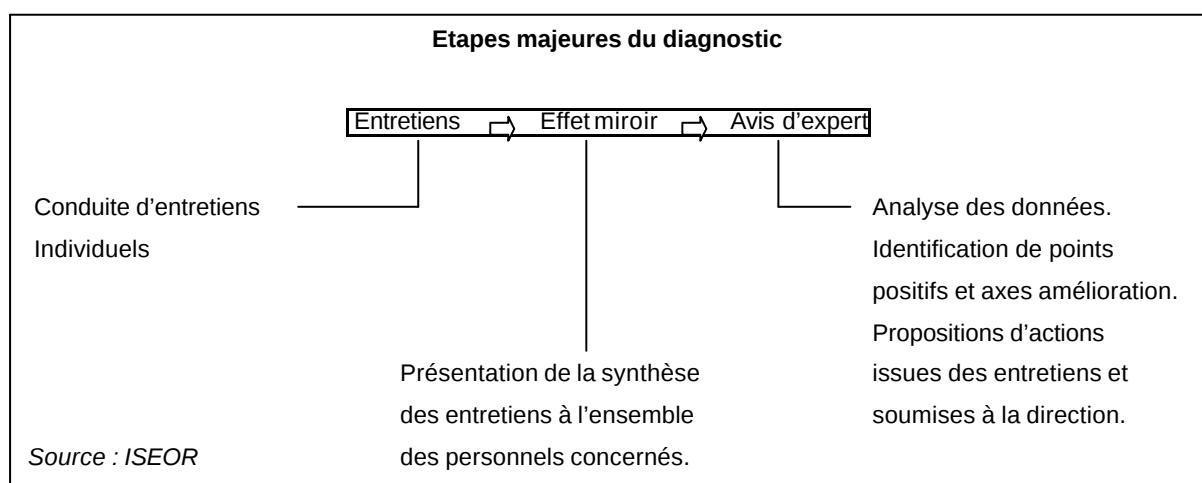
2.1.1 Etude de l'état communicationnel et étapes du diagnostic.

Dans le cadre de ma mission, j'ai bénéficié d'un accès à des informations privilégiées et confidentielles ayant trait à mon étude, en participant à des moments forts de la vie de l'institution comme les réunions de direction, les séances des instances consultatives (CTE, CHSCT), les réunions du service administratif, les assemblées générales du personnel.

L'observation in situ a constitué une autre source d'informations permettant de nourrir ma réflexion.

Plus particulièrement, ce sont les entretiens menés auprès du personnel qui ont permis de collecter les données principales de l'investigation.

Il m'est apparu important de pouvoir déterminer les différentes étapes du diagnostic. Pour ce faire, l'approche par l'analyse socio-économique ISEOR³⁶ est judicieuse car elle illustre particulièrement les phases successives du diagnostic reprises dans le schéma suivant :



³⁶ Il est fait référence à l'analyse socio-économique élaborée en 1973 et développée par l'équipe de l'Institut Socio-économique des Entreprises et des Organisations (ISEOR).

Remarque concernant l'avis de l'expert.

Conformément à cette approche ISEOR, l'avis d'expert est un avis extérieur à la structure. Or, il est possible de s'approprier ce schéma et de l'adapter au contexte et aux contraintes de l'institution.

Sur ce point, Claude Duterme³⁷ énonce les remarques suivantes s'agissant de la phase d'expert ou de l'intervention externe.

D'une part, il faut clarifier des niveaux différents de changement. L'école Palo Alto distingue les changements de type 1 qui se produisent au sein du système sans le modifier, des changements de type 2 relatifs aux changements qui affectent le système et modifient son équilibre.

D'autre part, Claude Duterme explicite le point de vue de Paul Watzlawick³⁸ qui illustre la possibilité d'une intervention extérieure en prenant l'exemple du thérapeute qui, en raison de son positionnement externe à la structure, peut apporter ce que le système ne peut produire lui-même : un changement de ses règles.

Or, dans le cas présent à savoir l'étude de la communication organisationnelle des services administratifs, le diagnostic comprend les besoins exprimés dans le cadre des entretiens individuels et a abouti, comme le montre le schéma ISEOR ci-dessus, aux propositions d'amélioration soumises au cadre administratif et au directeur. Ainsi, la légitimité des propositions repose sur l'analyse nourrie des propos des acteurs.

Claude Duterme conclut en précisant que ce sont davantage les changements de type 2, modifiant les règles du jeu notamment, qui nécessitent l'intervention extérieure.

Synthèse et utilisation des entretiens.

Selon la méthode socio-économique ISEOR, les entretiens ont été suivis d'une synthèse qui reprend les données recueillies, les idées-clés illustrées par les phrases témoins. Cette synthèse est présentée pour la communication intra-administrative (2.2) et pour la communication organisationnelle inter-services de la MEF (2.3).

³⁷ DUTERME C. op. cit. p. 104.

³⁸ WATZLAWICK P. *Une logique de la communication*. Paris : Seuil. p. 239.

Effet-miroir.

La synthèse a contribué à mettre en valeur entre autres les axes d'amélioration qui serviront de base à « l'effet miroir ».

« L'effet miroir » permet de comparer l'organisation aux points de dysfonctionnements. Concrètement, il s'agit de réunir les personnels concernés par le diagnostic pour effectuer la restitution.

Dans le cadre de mon étude, j'ai pu constater un ensemble d'interactions entre les agents administratifs et d'interfaces avec les autres professionnels de la MEF. Ceci confirme que les services administratifs forment un maillon central de l'institution de par la richesse de leurs activités et missions fonctionnelles au service des autres professionnels et de la personne accueillie.

Cette réflexion conduit à évoquer à la fois la complexification de la notion de communication, et plus particulièrement l'approche des interactions entre les individus développée par l'école Palo Alto.

2.1.2 Complexification de la notion de communication.

Les services administratifs se situent au cœur des échanges d'informations aussi diversifiées soient-elles. Dans le cadre de ma démarche, j'observe l'existant sous l'angle de la communication organisationnelle, ce qui rapproche mon étude de l'une des approches de l'école de Palo Alto : à savoir que les systèmes sont constitués par des ensembles de comportements en interaction. Plus globalement, l'école de Palo Alto développe des réflexions liées à la vision systémique des phénomènes et à la complexification de la notion de communication.

En liminaire, rappelons l'existence des deux modes de raisonnement de l'analyse des organisations.³⁹

A) Existence de deux approches : systémique et stratégique.

Comme précisé par Michel Crozier et Erhard Friedberg⁴⁰, les analyses en matière d'organisation obéissent simultanément à deux modes de raisonnement qui apparaissent

³⁹ CROZIER M., FRIEDBERG E. op. cit. p. 230.

comme complémentaires, contradictoires et convergents. Il s'agit des approches stratégique et systémique.

► **Le raisonnement stratégique** s'attache à étudier les relations particulières entre les membres d'une organisation. Chaque membre est un acteur au sens où il interprète un rôle à sa façon par rapport à ses propres objectifs, à sa propre rationalité.

L'analyse stratégique se rapproche de ma réflexion sur « la place de l'agent administratif dans le fonctionnement du service » et sera développée dans la sous-partie 2.2.

► **le raisonnement systémique** part du système pour retrouver, avec l'acteur, le cadre arbitraire et non naturel, de l'ordre établi.

Avant d'étudier l'approche systémique, il convient de définir la notion de système.

B) La notion de système.

Les systèmes se définissent comme des ensembles d'éléments dépendants les uns des autres, organisés et autorégulés.

Jean-François Dortier⁴¹ compare, pour illustrer cette approche, le système solaire et le système nerveux entre autres. Il n'y a aucune ressemblance apparente entre ces systèmes, mais de vraies similitudes d'organisation et de modes de fonctionnement agissant dans des mondes aussi différents que le monde physique et biologique.

Du grec «systema» qui a pour signification un ensemble organisé, cette notion a évolué au cours de la dernière décennie. Norbert Wiener, l'un des pères fondateurs et théoricien de la cybernétique s'est ainsi consacré à l'étude de la régulation des systèmes complexes dans le domaine des dispositifs mécaniques et des organismes vivants.

S'agissant de la cybernétique, la notion d'information constitue la «moelle épinière» de ces systèmes et liés à elle, les phénomènes de rétroaction.

L'un des apports particuliers dans la notion de système, est sans doute la conception circulaire de la causalité, intégrant les mouvements de rétroaction. Associée aux situations complexes des organisations, elle est devenue un mouvement systémique.

⁴⁰ CROZIER M., FRIEDBERG E. op. cit. p. 230.

⁴¹ CABIN P. *Les organisations : état des savoirs*. Paris : Sciences Humaines, 2002. 412 p.

Après cette acception de la notion de système, il est possible de présenter en quoi l'école Palo Alto a constitué une avancée considérable dans le domaine de l'analyse de la communication entre autres.

C) L'école de Palo Alto : systémique et pragmatique de la communication.

L'école de Palo Alto est particulièrement connue pour ses recherches dans le domaine de la thérapie (pratique thérapeutique familiale novatrice : l'intrapsychique est subordonné à l'interactionnel), pour la conception du changement (différents types de changements explicités au point 2.1.1.B), sans oublier le « berceau » des recherches constitué par une approche novatrice de la communication initiée par Gregory Bateson⁴².

L'étude de la communication en général constitue le socle de la réflexion de l'école de Palo Alto. Il s'agit moins de modéliser des systèmes, que de considérer ces systèmes comme des ensembles de comportements en interaction.

L'approche systémique de la communication peut être abordée sous l'angle de la complexification de la communication.

1- Une complexification de la notion de communication.

Le raisonnement systémique commence à être appréhendé dans les organisations comme une analyse de la complexité et une tentative de modéliser cette complexité à l'appui d'une structuration en sous-systèmes et d'une observation des échanges.

Rappelons que les premiers modèles de la communication étaient fondés sur un transfert d'informations (transmission d'un message) d'un émetteur vers un récepteur, à partir d'un code commun. Or, l'approche systémique va complexifier ce modèle initial par rapport aux principes fondamentaux suivants⁴³ :

- La communication est un phénomène interactionnel et un processus circulaire dans lequel chaque message génère une rétroaction «feed-back» vers l'interlocuteur. La relation entre les interlocuteurs est aussi importante que le message lui-même.

⁴² BATESON Gregory (1904-1980) initiateur de l'approche systémique de la communication fut rejoint à Palo Alto (village de la banlieue de Chicago) par des thérapeutes intéressés par ses recherches. C'est ainsi que s'est constituée « l'école de Palo Alto »

⁴³ CABIN P. *La communication : état des savoirs*. op. cit. p. 132.

- La communication n'est pas limitée au message verbal. Tout est « communication » : les gestes, les regards, les mots, le silence, etc.
- La communication est marquée par le contexte dans lequel elle s'exerce. En l'occurrence, il faut connaître ce contexte, les rapports reliant les personnes communiquant entre elles, le cadre composé de règles ou «code » de comportement implicite ou explicite, pour comprendre ces éléments.
- Chaque message contient un double niveau de signification (le contenu informatif mais aussi une signification par rapport aux relations qui lient les interlocuteurs).
- Dans les relations humaines, on distingue le modèle symétrique (égalitaire entre les interlocuteurs) et le modèle complémentaire (les individus adoptent des attitudes différentes tout en s'ajustant l'un à l'autre).

Cette complexification de la notion de la communication est l'une des composantes de l'organisation des institutions sociales et médico-sociales. Plus particulièrement, ce sont les interactions qui apparaissent comme des leviers de la dimension organisationnelle.

2- L'observation des interactions dans l'organisation institutionnelle.

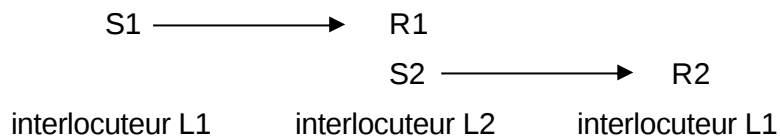
La MEF de Douai progresse dans un système ouvert formé de sous-ensembles (direction, services, etc.). Les éléments en interaction évoluent en fonction de l'environnement et des finalités de la structure.

Concrètement, l'observation in situ m'amène à distinguer un ensemble d'interactions entre des éléments (les agents) qui recueillent, échangent et décodent de l'information. Cela permet le maintien de ces éléments dans un système relativement stable et organisé.

Pour préciser la notion d'interaction, A. Blanchet et A. Trognon⁴⁴ mentionnent qu'au delà d'une communication se limitant à l'émission/la réception dans laquelle le récepteur n'intervient pas sauf pour comprendre le message, il arrive souvent que le récepteur intervienne dans la pratique. **La communication se transforme alors en interaction.**

⁴⁴ BLANCHET A., TROGNON A. *La psychologie des groupes*. Paris : Nathan. n° 78, 1994. 127 p.

La forme la plus générale d'une interaction est une suite linéaire de messages émis par les interactants alternativement :



Dans cet exemple, les signes S et R signifient respectivement stimulus et réaction. La réponse de (L2) n'est pas simplement une action, c'est une réaction au stimulus qui informe donc (L1) de la façon dont le message est pris par le second interlocuteur.

L'école Palo Alto est donc un courant de pensée ayant influencé les processus de changement et l'analyse de la communication dont les systèmes de relations.

En outre, l'analyse systémique est aussi considérée comme un outil d'observation, une grille de lecture, voire un outil d'aide à la décision. Néanmoins, l'un des risques de cette approche serait une trop grande complexification qui rendrait l'analyse inopérante.

Pour conclure sur cette approche, le modèle présenté par Michel Augendre⁴⁵ montre que les interactions entre individus et groupes sont bien au centre des questions d'ordre communicationnel ; que chacun des acteurs a un rôle important car il peut influencer sur les relations et il peut, par ailleurs, agir sur sa propre situation.

Ces approches conduisent à présenter les phases d'analyse et de diagnostic des données recueillies :

- ◆ auprès des agents administratifs (grille d'entretien - étape 1) d'une part,
- ◆ auprès des agents administratifs, techniques, éducatifs et pluridisciplinaires (questionnaires - étape 2), d'autre part.

⁴⁵ CABIN P. *La communication : état des savoirs*. op. cit. p. 253.

2.2 La communication intra-administrative.

Philippe Cabin⁴⁶ précise la difficulté de délimiter nettement la notion de communication en organisation car elle se rapporte à des réalités et des champs d'actions très différents qu'il classe de la façon suivante :

- ▶ les rapports interpersonnels au sein de l'organisation (il s'agit tant des questions ponctuelles -par rapport aux données d'activité ou à l'aménagement des lieux de travail par exemple- que des relations quotidiennes interpersonnelles),
- ▶ toute la dimension : distribution, circuit et partage des informations, ainsi que la formalisation des procédures et les outils de communication entre autres,
- ▶ les domaines de la communication et du management entre le centre décisionnel et les salariés,
- ▶ le champ de la « communication institutionnelle » envers l'utilisateur et les interlocuteurs externes à la structure.

Ces champs d'action ont constitué des axes de réflexion que j'ai utilisés lors de la phase d'analyse interne aux services administratifs (2.2.1) et d'analyse inter-services de la MEF (2.3.2).

2.2.1 Analyse globale des résultats de l'investigation (étape 1).

L'ensemble des données recueillies auprès des cinq agents administratifs a fait l'objet de l'élaboration d'une fiche individualisée par agent (base de données pour la constitution des fiches de poste) et d'une synthèse présentée aux agents en avril 2006.

J'ai ensuite réalisé une analyse globale des résultats synthétisés selon les trois axes principaux explicités ci-après : l'identification des missions et des compétences administratives, les méthodes et modes organisationnels et les représentations sur les perspectives d'évolution des postes.

⁴⁶ CABIN P. *La communication : état des savoirs*. op. cit. p. 241.

A) Identification et communication sur les missions et compétences administratives.

Dans un premier temps : « travailler, c'est communiquer ». En prenant l'axe de communiquer à partir du poste, cette approche sous-tend une communication interne efficace par des échanges d'informations nécessaires à la bonne exécution de la mission.

1- Diversification des missions et des interfaces entre acteurs.

Les entretiens menés auprès des agents administratifs ont conduit à déterminer les missions principales et secondaires de chacun des postes.

A ce titre, j'ai pu constater un élément positif, à savoir la diversité des tâches qu'elles soient régulières, ponctuelles ou programmables (par exemple : action pluriannuelle telle que le recensement des besoins en formation).

➔ Certaines réponses issues des entretiens ont montré que les agents administratifs n'ont pas toujours une connaissance détaillée des fonctions de leurs collègues.

La restitution globale a été l'occasion d'illustrer ce fait car certains agents ont pris connaissance, lors de la réunion, de l'existence de telle procédure ou de tel formulaire (il s'agit notamment de la liste relative aux stagiaires présents dans l'institution).

L'un des points négatifs est donc l'insuffisance de communication sur les activités des uns et des autres et sur les formulaires existants.

En outre, on distingue de nombreuses missions réalisées en interactivité entre deux, voire trois agents administratifs. Pour illustrer ce propos, la préparation des éléments du compte administratif requiert les compétences de l'agent chargé des ressources humaines, celui chargé de la comptabilité dépenses, ainsi que l'accompagnement et le contrôle du cadre administratif. Dans l'exemple précité, le classement sous format papier et électronique est commun aux deux agents concernés.

Il ressort une nécessité de communiquer, de se concerter et de coordonner par rapport à ce type d'action partagée.

En ce qui concerne les interfaces avec les autres agents de la MEF, il s'agit notamment des relations fonctionnelles que les secteurs administratifs déploient en matière :

- de ressources humaines et de suivi administratif des travaux d'entretien (1 agent),
- de gestion des dépenses d'exploitation et d'investissement (1 agent),
- de suivi des données d'activité des unités et émission des titres (1 agent),
- de secrétariat et d'accueil des personnes (1 agent et 0,50).

Comme visualisé ci-dessus, les agents administratifs gèrent des domaines d'activité distincts, ainsi que des tâches partagées nécessitant une bonne coordination et concertation entre les acteurs. Ces missions impliquent, également, d'organiser la continuité de service.

2- Gestion de la continuité de service et des relais.

En ce qui concerne l'accueil téléphonique et physique et pour certaines tâches ponctuelles du domaine des ressources humaines par exemple, une permanence est organisée, chaque agent participant à ces tâches selon un créneau horaires.

Sur ce point, il apparaît le point positif suivant : les agents font preuve d'une faculté d'adaptation à la fonction assumée et sont capables de répondre à toute demande d'admission d'urgence formulée par les services de l'Aide Sociale à l'Enfance.

Par ailleurs, des relais sont assurés par binôme pour toutes les tâches nécessitant une continuité de service (fonction mandatement, facturation des prix de journée, démarches administratives en cas d'accident de travail, etc).

➔ Les entretiens ont contribué à mettre en exergue le souhait de certains agents de développer leurs compétences, d'enrichir leurs activités en prenant en charge de nouvelles missions.

Ce partage des compétences pourrait être davantage développé.

Des limites ou contraintes sont toutefois à prendre en considération. Notamment, la prise en charge de certaines tâches techniques ou spécifiques requiert une réalisation régulière de la mission au risque de ne pas pouvoir acquérir les compétences requises, ou de perdre rapidement les connaissances acquises lors de l'apprentissage.

Ces derniers éléments nous conduisent à évoquer la complexité de certaines missions.

3- Des compétences techniques et/ou complexes.

Les informations recueillies mettent en évidence les compétences techniques ou l'utilisation de logiciels propres à chaque poste :

- D'une part, différents outils informatiques sont utilisés tels que le logiciel de gestion économique et des ressources humaines (astre) ou de facturation des prix de journée (nemo).

➔ Les résultats de l'investigation font ressortir que l'aptitude technique liée à ces logiciels est en réalité très peu partagée.

Sur ce point, des agents ont émis le souhait d'être formé à l'utilisation de logiciel pour assurer notamment un relais sur la fonction considérée.

Cette demande contribue à gérer au mieux la polyvalence.

D'autre part, la majorité des secteurs administratifs nécessitent des connaissances législatives et réglementaires, comme le statut des fonctionnaires, les règles de comptabilité publique applicables aux établissements sociaux et médico-sociaux (M22).

➔ Or ces compétences spécifiques sont très peu « mutualisées ».

Certains agents ont souhaité pouvoir s'investir dans un nouveau domaine d'activité tel que la gestion des ressources humaines ou la comptabilité (par exemple : la saisie des commandes informatiques).

Ce partage des connaissances techniques contribue à développer la polyvalence.

*Au final, les points d'analyse font apparaître des éléments positifs et des axes d'amélioration en termes de missions et de compétences. Cette analyse met en exergue les mots-clés ou indicateurs suivants : **Communication/coordination/concertation et besoins en formation.***

Dans un second temps : « communiquer, c'est rendre possible la performance globale ». Cette approche permet d'analyser les questions d'ordre organisationnel et matériel.

B) Méthodes, modes organisationnels et conditions de travail.

L'investigation permet d'observer les outils de communication et les procédures utilisées, l'organisation du temps de travail ainsi que des aspects matériels liés à l'environnement.

1- En matière d'outils de communication, procédures et supports utilisés.

L'analyse concerne à la fois les procédures et les supports de communication partagés entre les agents administratifs et les autres professionnels de la MEF, et les outils et méthodes de travail propres aux services administratifs.

D'une part, en ce qui concerne les documents et les informations en lien avec les autres agents de l'institution :

➔ le personnel administratif mentionne l'opportunité d'effectuer des rappels concernant les procédures et les imprimés à utiliser et à restituer aux services administratifs (à titre d'exemple, rappel nécessaire pour la procédure à suivre en cas d'accident de travail).

➔ Selon les informations recueillies, la transmission des éléments statistiques d'activité peut être améliorée concernant certaines unités.

Globalement, l'axe d'amélioration porte sur le recueil de données écrites, formalisées et à une fréquence déterminée.

➔ Plus globalement, les agents administratifs ont exprimé l'intérêt d'une bonne connaissance des activités de la MEF et ont souhaité connaître davantage les modes de fonctionnement des unités.

Communiquer sur le fonctionnement et les missions des unités est un axe à développer.

D'autre part, pour les méthodes et outils internes aux secteurs administratifs :

➔ Certains agents ont formulé le besoin d'appropriation des outils de travail (tels que les documents réglementaires en matière budgétaire).

Il ressort, de l'analyse intra-administrative, une insuffisance d'aide méthodologique ou de procédure formalisée, pour certains domaines d'activité.

➔ *Point positif : les résultats des entretiens individuels montrent, en règle générale, un degré d'autonomie assez large sur les différents postes administratifs.*

2- En terme d'organisation du temps de travail.

L'analyse des entretiens fait apparaître :

➔ Une certaine irrégularité de la charge de travail sur certains postes. Il s'agit, par exemple, d'une surcharge ponctuelle relative à la saisie de notes d'évolution ou d'incident sachant que ces documents présentent un caractère d'urgence et qu'il est nécessaire malgré cela d'établir une priorité.

➔ Il est mentionné un manque de temps pour le classement et l'archivage des dossiers. Un classement effectué dans les délais a effectivement une incidence en terme d'efficacité (rapidité dans la recherche d'informations et leur transmission aux personnes concernées).

Ces points négatifs requièrent la mise en place d'une action visant à mieux organiser le temps de travail en l'occurrence.

3- Aspects matériels liés à l'environnement professionnel.

Globalement, il ressort des entretiens individuels que :

➔ Les locaux administratifs sont exigus et peu adaptés à l'accueil des personnes. En particulier pour le poste d'accueil et secrétariat (mission associée), les conditions d'attente

des jeunes accueillis à la MEF posent un problème lié à la confidentialité des données et des documents traités par le secrétariat.

- ➔ Sur certains postes, est souligné un éloignement entre le poste de travail et les dossiers utilisés (incidence en terme de déplacements).
- ➔ Sont évoqués également de nombreux passages survenant dans les bureaux administratifs, ceci en raison des flux d'accueil et d'activités gérés par ces secteurs.

A mon sens, une étude plus approfondie sur les conditions matérielles de travail des postes administratifs pourrait être réalisée. La mise en place d'horaires d'accueil pour la fonction ressources humaines permettrait de réguler certains flux et passages.

En ce qui concerne le matériel :

- ➔ Il est mentionné un manque d'espace pour le classement des dossiers.
- ➔ Globalement, les logiciels et outils informatiques donnent satisfaction.

*Au final, les éléments d'analyse comportent des points forts et des points faibles en matière organisationnelle. Cette analyse permet, en d'autres termes, d'identifier les indicateurs portant sur : **l'organisation du travail – la gestion du temps – les conditions de travail.***

Dans un troisième temps : « Communiquer, c'est créer du lien » et un sentiment d'appartenance.

C) Représentation portant sur l'évolution du poste et la dynamique de service.

1- Représentation des perspectives d'évolution du poste.

Conformément aux données recueillies, les perspectives d'évolution sont envisagées :

- soit par un approfondissement des connaissances dans le domaine de compétence actuel (pour acquérir davantage d'autonomie notamment),
- soit par l'acquisition de nouvelles compétences en vue d'assurer d'autres fonctions.

Ce souhait a été exprimé compte tenu de l'intérêt porté à la diversité des tâches.

2- Sources de satisfaction :

Les vecteurs de motivation énoncés lors des entretiens sont les suivants :

- la satisfaction du travail bien accompli,

- la diversité des tâches (poste à activités multiples) et les modalités de relais et de continuité de service qui sous-tendent un « apprentissage » constant et contribuent à un sentiment d'évoluer au quotidien,
- les échanges ponctuels avec les jeunes ou les résidentes accueillis à la MEF.

➔ *L'analyse laisse apparaître la volonté du personnel administratif de réaliser un accueil de qualité. Les agents d'accueil assurent le premier contact avec la MEF et souhaitent garantir une bonne image de marque de l'institution.*

3- Sentiment d'appartenance.

Au vu des éléments recueillis, le sentiment d'appartenance est exprimé :

➔ tant en interne aux services administratifs (lié aux missions partagées) qu'au sens institutionnel.

On observe un souhait des agents de communiquer sur leurs compétences et de partager ces informations avec leurs collègues des secteurs éducatifs et autres.

*En définitive, les éléments d'analyse font ressortir les points positifs majeurs issus des entretiens. Cette analyse évoque l'indicateur : **mise en œuvre stratégique**.*

J'ai utilisé, pour l'analyse ci-dessus, le modèle ISEOR⁴⁷ qui me paraît pertinent car il permet d'observer les paramètres environnementaux. En effet, conformément à l'approche ISEOR, les éléments sont classés en deux catégories d'indicateurs :

- Les indicateurs d'efficacité sociale : les conditions de travail (CDT) et la formation intégrée (FI),
- Les indicateurs concernant la dimension sociale : l'organisation du travail (ODT), la gestion du temps (GDT), les 3C (communication, coordination et concertation) et la mise en œuvre stratégique (MOS : capacité de l'organisation à définir des objectifs stratégiques et à mettre en œuvre les actions pour les réaliser).

⁴⁷ Il est fait référence à l'analyse socio-économique élaborée en 1973 et développée par l'équipe de l'Institut de Socio-économique des Entreprises et des Organisations (ISEOR) . Le modèle plus récent est celui du diagnostic socio-économique des organisations identifié sous le Système d'Informations Opérationnelles et Fonctionnelles Humainement Intégrées et Stimulantes (SIOFHIS). Enseignement MASTER MMESS. Module de gestion par T.NOBRE. IAE de Lille. 2006.

« En travaillant dans des entreprises sur leur culture, nous avons vu des personnes s'apercevoir qu'elles avaient des références communes, qu'elles pouvaient mutuellement s'apprendre et s'apporter des informations. »

Ces quelques mots de Thévenet (2003)⁴⁸ permettent de conclure sur l'analyse globale de l'étude menée sur la communication organisationnelle des services administratifs et de s'intéresser à l'approche stratégique et à la place de l'agent dans le fonctionnement du service.

2.2.2 Place de l'agent administratif dans le fonctionnement du service.

Michel Crozier, l'un des fondateurs de la sociologie des organisations en France et Erhard Friedberg se sont opposés aux modes d'organisation en tant que solutions construites, non naturelles. Ces auteurs ont promu l'analyse stratégique rejetant l'idée d'un modèle universel de l'organisation. Leur théorie repose sur quatre principes⁴⁹ :

« - l'idée que l'acteur en organisation est un stratège, disposant d'une marge d'action (zone d'autonomie) grâce à la maîtrise d'une zone d'incertitude,
- cet acteur a un comportement rationnel mais cette rationalité est toujours « limitée »,
- le pouvoir est une relation d'échange qui se négocie,
- l'interaction entre les acteurs aboutit à la constitution d'un système d'action, plus ou moins stable que l'analyse stratégique a pour but de mettre à jour [...]. »

Pour analyser la position de l'agent dans le service administratif, l'approche stratégique apparaît appropriée. Ainsi, comme le montrent Michel Crozier et Erhard Friedberg, on peut observer quels sont la marge de liberté de l'agent, le concept du pouvoir ainsi que le jeu comme instrument de l'action organisée.

A) L'acteur et sa stratégie.

Au delà de l'organisation formalisée de l'institution (modes de fonctionnement des services, gestion des ressources humaines en matière de recrutement par exemple, règles de la comptabilité publique, etc.), il demeure des zones d'incertitude qui constituent des marges de manœuvre pour l'agent.

⁴⁸ DECAUDIN J.-M., IGALENS J. op. cit. p.20.

⁴⁹ CABIN P. *Les organisations : état des savoirs*. op. cit. p. 40.

S'il apparaît dans l'organisation des zones conflictuelles (par exemple comme observé lors de l'investigation : problèmes de réservation des véhicules mis à disposition des unités), on peut considérer au sens de l'approche stratégique que ces relations conflictuelles constituent un moyen de s'exprimer, d'agir sur le système et sur les autres acteurs.

Comme précisé par Michel Crozier et Erhard Friedberg, « la conduite humaine est toujours l'expression et la mise en œuvre d'une liberté, si minime soit-elle. »

Le comportement humain traduit un choix qui est fonction des opportunités qui se présentent à l'agent et ceci dans le cadre des obligations auxquelles il est soumis.

En outre, la réflexion en terme de stratégie nécessite de chercher dans le contexte organisationnel, la rationalité de l'acteur et de percevoir le construit organisationnel dans le vécu des acteurs.

Il est intéressant d'essayer de comprendre le rapport entre la personne et l'organisation, sur la base d'une étude de *l'acteur, de ses objectifs, de la logique de son action*. Sans pouvoir développer davantage cette théorie, on peut au moins évoquer la pensée d'Argyris⁵⁰ qui s'inspire de la théorie motivationnelle de Maslow⁵¹. Cette approche permet de comprendre les dysfonctions et conflits organisationnels à partir de la satisfaction ou non des besoins des personnes.

S'agissant des résultats des différents entretiens individuels auprès des agents, il apparaît effectivement des besoins en référence à la théorie de Maslow tels que les besoins de reconnaissance, de valorisation des compétences et de réalisation de soi.

Quant au concept de pouvoir, il constitue une notion centrale pour l'analyse stratégique.

B) Le pouvoir comme fondement de l'action organisée.

Comme explicité par M. Crozier et E. Friedberg, le concept de pouvoir est un « rapport de force dont l'un peut retirer davantage que l'autre, mais où, également, l'un n'est jamais totalement démuné face à l'autre. »

⁵⁰ CROZIER M., FRIEDBERG E. op. cit. p. 47.

⁵¹ Abraham MASLOW classe les besoins humains selon une hiérarchie allant des besoins physiologiques élémentaires (se nourrir, se vêtir) aux besoins psychologiques et affectifs d'ordre supérieur. Les cinq niveaux sont : 1° la survie, 2° la protection et la sécurité, 3° l'appartenance sociale, 4° l'estime de soi, 5° la réalisation de soi.

Il existe une formulation considérée comme le dénominateur commun de toute situation de pouvoir quelques soient ses sources, sa légitimation, etc. : le pouvoir se caractérise par la possibilité de certains acteurs d'agir sur d'autres et donc d'entrer en relation. Ainsi, le pouvoir est une relation et ne peut se développer que par rapport aux échanges entre les personnes engagées dans la relation.

Par rapport aux situations ponctuelles survenues au sein des services, j'ai pu remarquer que la relation de pouvoir pouvait être fondée en l'occurrence :

1- sur des inégalités sociales entre les acteurs au sens présenté par M. Crozier, à savoir que certains agents auront dès le départ davantage d'opportunités que d'autres à établir une relation de domination. Il peut être évoqué notamment la situation de personnels qui, compte tenu de l'expérience conséquente acquise et de leur vécu au sein de l'institution, ont la possibilité d'user de ces atouts pour influencer sur les relations.

2- sur des compétences spécifiques au sens de la fonction d'expertise :
A titre d'exemple, ne pas communiquer sur des données budgétaires (comme le budget des fournitures hôtelières) envers les cadres socio-éducatifs, laisse au cadre administratif une certaine marge de manœuvre, l'interlocuteur restant dans l'incertitude de pouvoir procéder à une dépense ou ignorant pour quelle valeur.

3- sur la légitimité liée au statut :
A ce titre, il s'agit de la possibilité pour un responsable de service d'opposer un refus à une demande. Cette situation relève de la notion de pouvoir légitime.

En outre, M. Crozier et E. Friedberg ont souligné : « Le pouvoir réside dans la marge de liberté dont dispose chacun des partenaires engagés dans une relation de pouvoir, c'est-à-dire dans sa possibilité plus ou moins grande de refuser ce que l'autre lui demande. »⁵²

Pour qu'un acteur puisse continuer à utiliser naturellement le pouvoir dont il dispose, il ne pourra le faire que « d'une certaine façon et dans certaines limites ». En d'autres termes, il lui faut « continuer le jeu. »⁵³

⁵² CROZIER M., FRIEDBERG E. op. cit. p. 69.

⁵³ CROZIER M., FRIEDBERG E. op. cit. p. 104.

C) Le jeu comme instrument de l'action organisée.

Comme précisé par M Crozier et E. Friedberg, l'acteur ne pourra continuer de disposer de son pouvoir qu'en continuant le jeu et en satisfaisant au moins partiellement les attentes des autres à son égard.

Le jeu consiste en quelque sorte à un « donnant-donnant » : un équilibre entre l'acteur qui ne peut exercer un pouvoir et manipuler les autres, qu'en se laissant manipuler et permettant aux autres d'exercer également un pouvoir sur lui-même.

Michel Crozier et Erhard Friedberg énoncent les aspects contradictoires et complémentaires liés aux approches présentées : il s'agit de la stratégie offensive (acteur qui développe des contraintes envers les autres pour satisfaire ses propres besoins) d'une part, et de la stratégie défensive (cet acteur cherchera à échapper à leur contrainte par la protection systématique de sa marge de manœuvre), d'autre part.

Ces approches de la stratégie des acteurs, les caractéristiques et les règles des jeux auxquels ils participent ainsi que le pouvoir et l'organisation indissolublement liés l'un de l'autre, présentent un intérêt inéluctable en matière de communication organisationnelle.

Pour ne reprendre que cet exemple, communiquer sur un domaine, c'est un peu se dévoiler et perdre une partie de ses atouts (sous entendu : marge d'actions).

C'est pourquoi il m'est apparu utile d'évoquer ces approches pour pouvoir les prendre en considération dans le cheminement de ma démarche.

Comme évoqué préalablement, l'un des leviers stratégiques du directeur est de promouvoir la communication interne au service de la personne accueillie. Tout en observant les particularités ou contraintes de la MEF, il est possible de présenter les compétences déployées par le directeur tant en termes de communication en organisation qu'en vision prospective de l'institution.

Cette présentation permettra ensuite d'aborder l'analyse de la communication organisationnelle entre les services administratifs et les autres secteurs d'activité.

2.3 La communication organisationnelle inter-services de la MEF.

La communication a pour finalité entre autres de faciliter le partage de l'information à tous, de décloisonner les secteurs d'activité et d'améliorer la coordination des actions.

Or, la MEF de Douai présente la particularité de gérer des structures géographiquement distantes les unes des autres et par rapport à la localisation du pôle administratif.

En outre, la diversité des activités tant traditionnelles qu'alternatives à l'hébergement classique (l'accueil en centres de jour, les services appartements) et la multiplicité des flux d'informations conduisent à complexifier les modalités de la communication organisationnelle.

Dans ce contexte, les fonctions managériales étudiées à l'appui des théories d'Henry Mintzberg (2.3.1) conduiront à présenter l'analyse de la communication organisationnelle inter-services (2.3.2).

2.3.1 Communication, organisation et coordination : des outils de management de l'institution.

Les champs d'action du directeur se déploient par rapport au potentiel humain d'où l'importance de communiquer et d'apporter une vision prospective institutionnelle.

En ce qui concerne l'organisation et la coordination des actions, il m'est apparu judicieux de prendre appui sur les théories de Mintzberg pour nourrir l'analyse globale (étape 2) en matière de modes organisationnels inter-services de la MEF.

A) Communiquer et avoir une vision prospective.

Le directeur a pour mission entre autres de faire participer les personnels aux modes de fonctionnement du service et de mettre en œuvre les modalités de participation des personnes accueillies, à la vie institutionnelle.

Il doit faire partager auprès des personnels une certaine représentation de l'avenir de l'organisation, des perspectives d'évolution de l'institution. Toute cette dynamique managériale est promue grâce à la politique de communication menée à l'attention de l'ensemble des acteurs et portant sur :

- les grandes orientations fondées sur un système de valeurs partagées,
- une cohérence institutionnelle,
- des modes organisationnels efficaces permettant une prise en charge de qualité de la personne accueillie.

Comme le précise Jean-Marie Miramon,⁵⁴ le dirigeant visionnaire est amené à maîtriser les jeux d'influence, étudier les représentations sociales, coordonner les avis, devancer les opportunités locales, etc. Il est à l'écoute des incidents précurseurs de certains dysfonctionnements.

⁵⁴ MIRAMON J.-M. op. cit. p. 63.

Il apparaît ainsi que l'une des fonctions majeures du directeur est de veiller à l'organisation des actions ainsi qu'à la coordination des tâches divisées entre les personnels administratifs, éducatifs et pluridisciplinaires.

B) Forme organisationnelle et modes d'organisation.

Henry Mintzberg⁵⁵ analyse la structure des organisations et remplace la notion classique de division du travail, par des concepts de coordination et de flux.

1- Fonctionnement d'une organisation.

Il distingue cinq éléments de base de l'organisation : le sommet stratégique (l'équipe dirigeante) – le centre opérationnel (les opérateurs) – la ligne hiérarchique (l'encadrement intermédiaire) – la technostructure (les experts, les analystes) et les fonctionnels de support hiérarchique (comptabilité, restauration, conseil juridique, etc.).

H. Mintzberg énonce : « On ne peut commencer à comprendre comment une organisation fonctionne qu'en considérant ces flux.

Parmi les différents flux présentés, il convient de citer l'une des approches, à savoir le système de flux régulés qui comprend : le flux du travail opérationnel comme celui de l'équipe fonctionnelle, les flux de contrôle (liaisons hiérarchiques ascendantes et descendantes) et *les flux d'informations entre opérationnels et fonctionnels*.

Ce sont ces derniers flux qui apparaissent à ce niveau de l'investigation, à savoir l'observation des liaisons fonctionnelles entre les personnels administratifs et les personnels éducatifs et pluridisciplinaires.

2- Mécanismes de coordination.

Comme énoncé par Henry Mintzberg⁵⁶ : « la structure d'une organisation peut être définie simplement comme la somme totale des moyens employés pour diviser le travail entre tâches distinctes et pour ensuite assurer la coordination nécessaire entre les tâches. »

⁵⁵ MINTZBERG H. *Structure et dynamique des organisations*. Paris : Editions d'Organisation, 2005. 434 p.

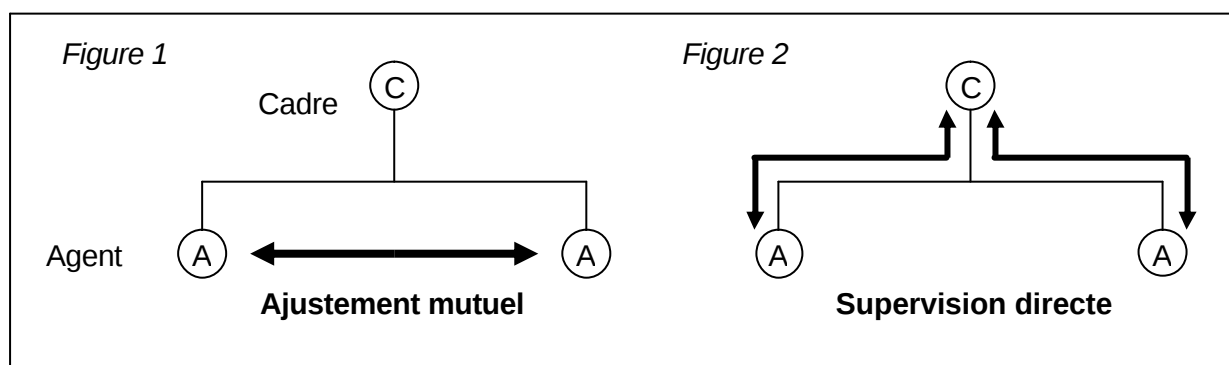
⁵⁶ MINTZBERG H. *Structure et dynamique des organisations*. op. cit. p.18.

Henry Mintzberg présente les cinq mécanismes de coordination tout en mentionnant qu'il s'agit autant de communication et de contrôle que de coordination. Ces mécanismes sont illustrés de la façon suivante :

► En règle générale, les agents travaillant en petits groupes parviennent à s'adapter les uns aux autres de manière informelle. Dans ce cas, c'est le modèle d'ajustement mutuel qui constitue le mode de coordination (*cf. figure 1*).

► Lorsque les groupes sont plus conséquents et que la coordination informelle ne suffit plus, le modèle de la supervision directe est mis en place (*cf. figure 2*).

► Au delà de ces deux modèles, le travail peut être coordonné par une standardisation des procédés (coordination intégrée dans le programme de travail dès la conception), standardisation des résultats (sont spécifiés à l'avance les impératifs ou performance à atteindre), standardisation des qualifications (au vu de la formation spécifique de l'agent).



Les modèles sont substituables les uns aux autres et de nombreuses organisations combinent ces mécanismes en les utilisant à des degrés différents.

S'agissant des postes administratifs de la MEF, le mode de coordination interne à ce service pourrait correspondre à la fois à l'ajustement mutuel et à la supervision directe. Quant au mécanisme de coordination propre aux services éducatifs, il pourrait s'appuyer sur le modèle de supervision directe complété du modèle de standardisation des qualifications en référence à la formation des personnels éducatifs et pluridisciplinaires.

3- Configurations structurelles.

H. Mintzberg a construit une typologie des formes d'organisation : la structure simple – la bureaucratie mécaniste – la structure divisionnalisée – l'adhocratie et la bureaucratie

professionnelle. Ce dernier modèle est adapté aux hôpitaux, aux universités dans la mesure où il concerne la standardisation des qualifications dans un environnement jugé complexe (multiplicité des catégories professionnelles notamment) et stable.

C'est donc le modèle « bureaucratie professionnelle » qui pourrait globalement se rapprocher le plus du fonctionnement de l'institution sociale et médico-sociale.

Par ailleurs, une idée complémentaire domine selon H. Mintzberg : « Le professionnel tend à s'identifier plus avec sa profession qu'avec l'organisation où il pratique. »

Et faisant référence à l'autonomie des professionnels du centre opérationnel, il précise : « Le professionnel, qui contrôle son propre travail, agit donc de façon relativement indépendante de ses collègues mais reste proche des clients qu'il sert. »⁵⁷

Ces derniers éléments tendent à montrer que la communication organisationnelle est complexe et qu'un engagement formel et durable du centre décisionnel doit être pris en matière de stratégie organisationnelle.

La nécessaire coordination entre les services de la MEF nous conduit à analyser les résultats de l'investigation menée auprès des professionnels administratifs, techniques, éducatifs et pluridisciplinaires.

2.3.2 Analyse globale des résultats de l'investigation (étape 2).

Les entretiens réalisés auprès des différents professionnels (administratifs, éducatifs et pluridisciplinaires, et techniques) ont fait l'objet d'une synthèse dont deux exemplaires sont joints en annexe⁵⁸.

Ce recueil de données permet de croiser des points de vue inter-catégoriels et met en exergue des besoins parfois convergents et complémentaires.

La présentation de l'analyse globale s'organise autour des relations fonctionnelles d'une part, et des outils et supports de communication, d'autre part.

A) Les liaisons fonctionnelles entre services.

L'exploitation des données permet de distinguer les avis et questionnements exprimés par le personnel, ainsi que les axes d'amélioration.

⁵⁷ MINTZBERG H. op. cit. p. 310.

⁵⁸ Les résultats synthétisés des entretiens auprès des personnels éducatifs et administratifs figurent respectivement en annexes 4 et 5.

1- Constats ou éléments statistiques recueillis.

► Des secteurs d'activité « cibles ».

L'exploitation des trois sources de données fait ressortir les secteurs où les relations inter-services sont les plus nombreuses en référence aux flux constants et réguliers.

Le pourcentage exprimé ci-dessous correspond aux réponses formulées pour l'item concerné comparées au nombre total des agents interviewés (exemple : 7 agents sur 10 témoignent de flux ponctuels avec le service comptabilité).

	Flux constants/réguliers	Flux ponctuels
Avis des pers. éducatifs	Secrétariat/accueil..... 100 %	Comptabilité..... .. 70 %
	Suivi des effectifs..... 80 %	Service entretien..... .. 50 %
	Ressources humaines.... 70 %	Agent administratif chargé du du suivi appartements... 30 %
	Cadre administratif..... 50 %	
Avis des pers administratifs	Cadres CSE..... 83 %	Maîtresses maison..... 67 %
	ES, ME et EJE..... 83 %	Psychologue, IDE..... 67 %
		Veilleurs de nuit..... 50 %
Avis des pers. techniques	Agent administratif chargé du suivi des travaux.... 100 %	Cadre administratif, RH, Comptabilité..... 100 %
	Secrétariat/accueil..... 100 %	Agent suivi appartement. 100 %

Du point de vue éducatif et pluridisciplinaire, le secrétariat/accueil et l'agent chargé du recueil de l'activité sont les secteurs les plus sollicités.

Pour le personnel du service entretien, les liaisons fonctionnelles les plus fréquentes concernent l'agent chargé du suivi des travaux puis le secrétariat.

Les agents administratifs sont davantage en liaison constante et régulière avec les CSE et personnels éducatifs pour les données d'activité, les notes d'évolution ou d'incident et les éléments relatifs à l'absentéisme du personnel.

► Catégories ou nature des informations les plus couramment partagées.

Dans la même logique que les secteurs d'activité les plus sollicités, les informations partagées portent majoritairement sur :

- les données relatives à l'activité et aux effectifs accueillis,
- les informations sur les travaux d'entretien courant dans les services,
- les notes d'évolution ou d'incident relatives aux jeunes ou résidentes.

► Suivis réguliers ou recensements de type pluriannuel.

Les cadres socio-éducatifs sont les interlocuteurs directs en matière de suivis formalisés et de recensements pluriannuels (plan de formation, programme d'investissement).

On observe que la procédure est moins formalisée en ce qui concerne le service entretien. Ce service est à l'initiative de demandes pour couvrir les besoins ponctuels.

2- Questionnements réguliers recensés.

➔ Du point de vue éducatif, les CSE questionnent souvent les agents administratifs sur les courriers ou fax parvenus à la MEF ainsi que sur les notes ou courriers destinés aux interlocuteurs externes.

Couramment, des questions sont posées s'agissant de la localisation d'imprimés-type mis à disposition au secrétariat.

Il est à noter que le cadre administratif suggère la possibilité de revoir la localisation des documents utilisés au sein des services administratifs.

➔ Le secteur administratif chargé des ressources humaines est régulièrement interrogé sur les décomptes horaires des agents.

3- Points faibles ou axes d'amélioration.

Conformément aux besoins exprimés, convergents et complémentaires, les points d'amélioration sont les suivants :

➔ Il n'existe pas de communication suffisante sur les missions des agents administratifs, la répartition des tâches et les relais assurés ;
d'où une nécessité de communiquer sur ces éléments auprès des personnels éducatifs et pluridisciplinaires.

➔ Les agents administratifs souhaitent disposer d'informations sur le fonctionnement des unités (5 agents/6).

Il s'agit de promouvoir la communication des informations relatives aux règles de fonctionnement des services.

B) Outils et supports de communication.

L'analyse comprend les points forts et les points faibles en ce qui concerne les moyens de communication.

1- Constats et éléments positifs s'agissant des outils et des supports de communication.

► Les outils de communication.

Au vu des éléments recueillis, on observe *une prépondérance de la communication orale* car la quasi totalité des agents interviewés (administratifs, éducatifs et techniques) précisent utiliser *le téléphone* ou procéder *par entretien direct* de façon régulière.

De même, l'ensemble de ces personnels sont favorables aux *réponses orales et explicites* sur une question précise posée.

Dans d'autres situations, *la réponse écrite* avec délai est requise par 50 % des agents éducatifs.

Des avis différents sont formulés en ce qui concerne *les entretiens programmés*. Les agents administratifs et techniques sollicitent rarement la prise de rendez-vous (ces avis sont concordants). Quant aux personnels éducatifs et pluridisciplinaires, ils répondent à 40 % procéder régulièrement par entretien programmé.

Globalement, *le fax* est utilisé ponctuellement pour les relations entre les unités éloignées géographiquement et les secteurs administratifs.

► Les supports et autres moyens de communication.

L'investigation menée auprès des personnels confirme la *diversité des formulaires et des documents spécifiques à chaque type d'activité* (comme la fiche de demande d'admission d'urgence) et des imprimés de gestion courante utilisés par l'ensemble des agents tels que la demande de congés annuels ou le décompte horaires.

Les dispositifs dédiés au partage des informations existent sur l'ensemble des services : agenda, tableau d'affichage, planning, cahier de liaison. Les notes de service, le planning horaires de l'unité ou l'état des permanences de direction, etc. sont dûment affichés.

➤ *Commentaire : lors d'un entretien, il a été souligné que les outils et supports d'informations sont mis en place et connus de tous les agents. Toutefois, ils ne sont pas consultés ou utilisés régulièrement.*

Enfin, l'investigation fait ressortir un nombre important de réunions spécifiques aux secteurs d'activité ou transversales et sur un thème (exemples : réunions portant sur les menus et la prestation alimentaire).

Ces réunions présentent un intérêt considérable en termes d'organisation du service ou de la mission, de partage des compétences, de regards croisés des professionnels et de promotion de la prise en charge de la personne accueillie.

2- Points faibles ou axes d'amélioration.

- ➔ En matière d'outils informatiques : la liaison intranet est souhaitable dans le but de développer les échanges tels que les suivis d'activité, les plannings horaires, etc.
 - ➔ En ce qui concerne le partage des documents ou formulaires, les points faibles portent sur :
 - une insuffisance d'informations formalisées pour assurer l'accueil des jeunes ou résidentes (il est suggéré d'élaborer un planning des rendez-vous auprès des professionnels pluridisciplinaires),
 - les délais de transmission des courriers et fax aux différentes unités (délais trop longs).
 - ➔ S'agissant des procédures, les axes d'amélioration portent sur la procédure des commandes hebdomadaires, la communication et le suivi de données budgétaires, la mise à disposition d'un guide des droits et obligations du personnel et des modalités de décompte des horaires, etc.
- Globalement, une amélioration des procédures existantes ou une formalisation par la création de nouveaux supports d'information est à prendre en considération.*
- ➔ Le service d'entretien sollicite la mise en place d'un suivi en matière de devis pour achats et/ou travaux et, par ailleurs, souhaite qu'un rappel soit effectué concernant l'utilisation des formulaires-type de demande de travaux.

En définitive, les analyses des étapes 1 et 2 sont complémentaires. Elles amènent à mieux comprendre la situation en matière de communication organisationnelle, à connaître les avis des personnels et à déterminer les points forts et les points faibles ; la finalité étant de développer les échanges, de coordonner les actions et de promouvoir la gestion des moyens de communication.

Les éléments de diagnostic, quant à eux, contribuent à vérifier en quoi les données recueillies viennent corroborer les premiers constats. C'est pourquoi, il est procédé à une présentation synthétique des résultats du diagnostic relatif aux deux étapes de l'investigation, avant de conclure en mesurant les écarts entre les objectifs initiaux et les résultats obtenus.

2.4 Eléments de diagnostic.

Après une présentation des résultats sur la communication intra-administrative (2.4.1), le diagnostic relatif à la communication inter-services est restitué sous la forme du diagramme d'Ishikawa⁵⁹ (2.4.2). Ces éléments synthétisés amènent à conclure sur les phases analyse et diagnostic (2.4.3).

2.4.1 Du diagnostic à la valorisation des compétences administratives.

J'ai pu analyser, au cours de l'investigation intra-administrative, la prévalence des points positifs. En effet, si quelques insuffisances en communication et coordination apparaissent et sont recensées dans le schéma d'Ishikawa ci-après, la phase de diagnostic intra-administratif révèle principalement les aspects positifs inhérents aux compétences et aux valeurs déployées par les agents administratifs.

En d'autres termes, les forces identifiées sont les suivantes :

- 1- La diversité des tâches et la gestion efficace de la continuité de service entre les agents, constituent une source de motivation.
- 2- Des missions d'expertise sont exercées au sein des services administratifs.
- 3- Une légitimité liée à l'expérience et une richesse des connaissances confèrent une maîtrise des flux d'entrées et de sorties des informations.
- 4- Une volonté d'évoluer sur le poste occupé est exprimée par certains agents.
- 5- Des intérêts communs au service administratif fédèrent les agents entre eux.
- 6- Contribuer à une bonne image de l'institution est l'un des objectifs recherchés.

Globalement, les agents administratifs sont favorables à une large communication sur leurs missions auprès des autres professionnels de la MEF. Communiquer sur les compétences administratives constitue une source de valorisation. *Ces points positifs et valeurs constituent les leviers d'actions pour la phase post-diagnostic.*

2.4.2 Diagramme d'Ishikawa : schéma synthétique et synoptique.

Il permet d'observer les causes et les effets tout en distinguant la matière (dans le cas présent : les informations), la main d'œuvre, le milieu, les méthodes et les moyens. Ce diagramme ne peut être exhaustif mais il présente l'avantage d'être synthétique.

⁵⁹ Diagramme d'Ishikawa ou encore appelé diagramme causes-effets ou en « arêtes de poisson » avec utilisation de la règle des 5 M (ou des 7M y compris la Mesure et le Management).

CRIE D. MASTER MMESS. *Conférence en marketing : « management par la qualité totale »*

Lille : IAE-USTL. 2006.

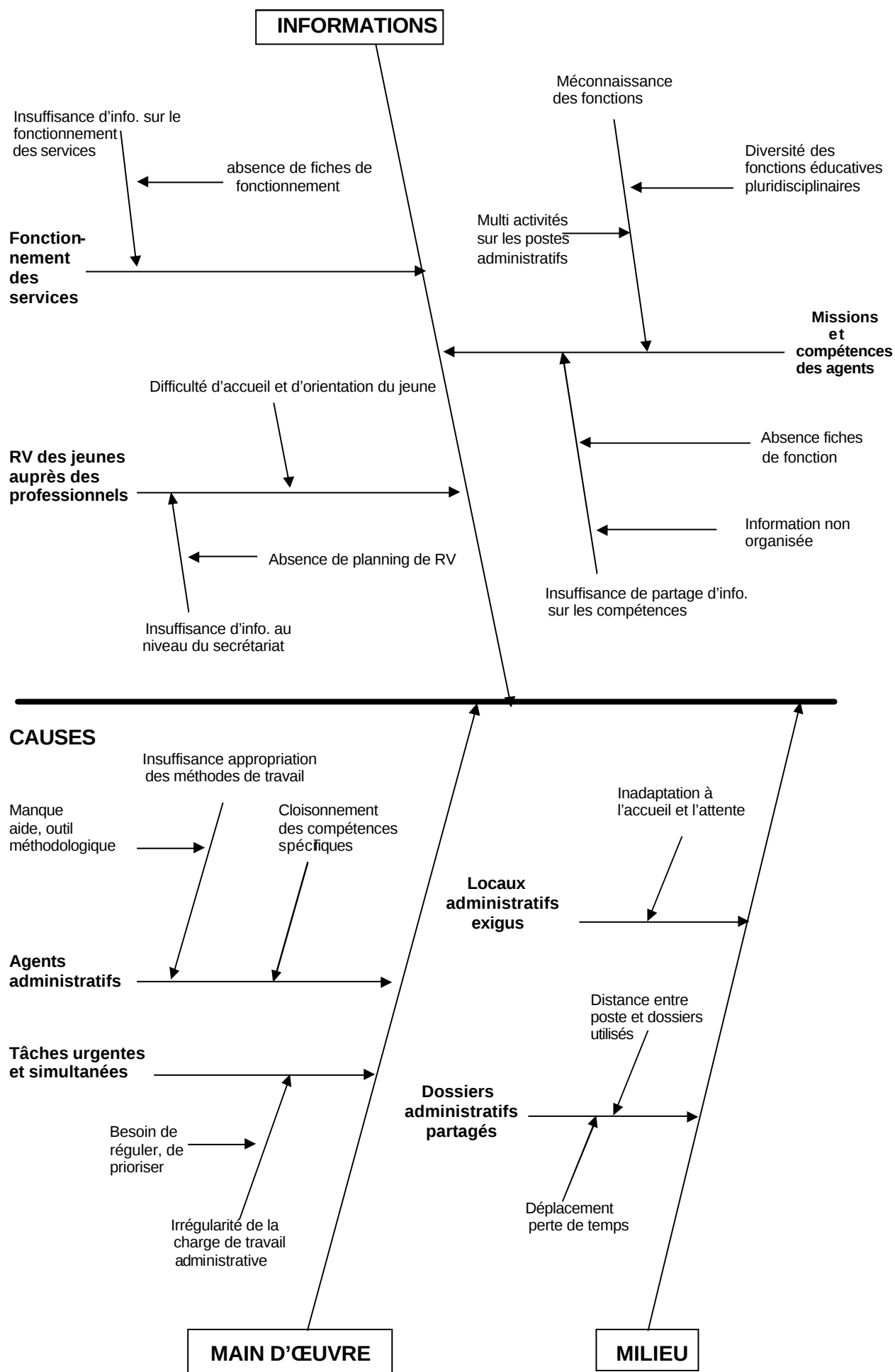
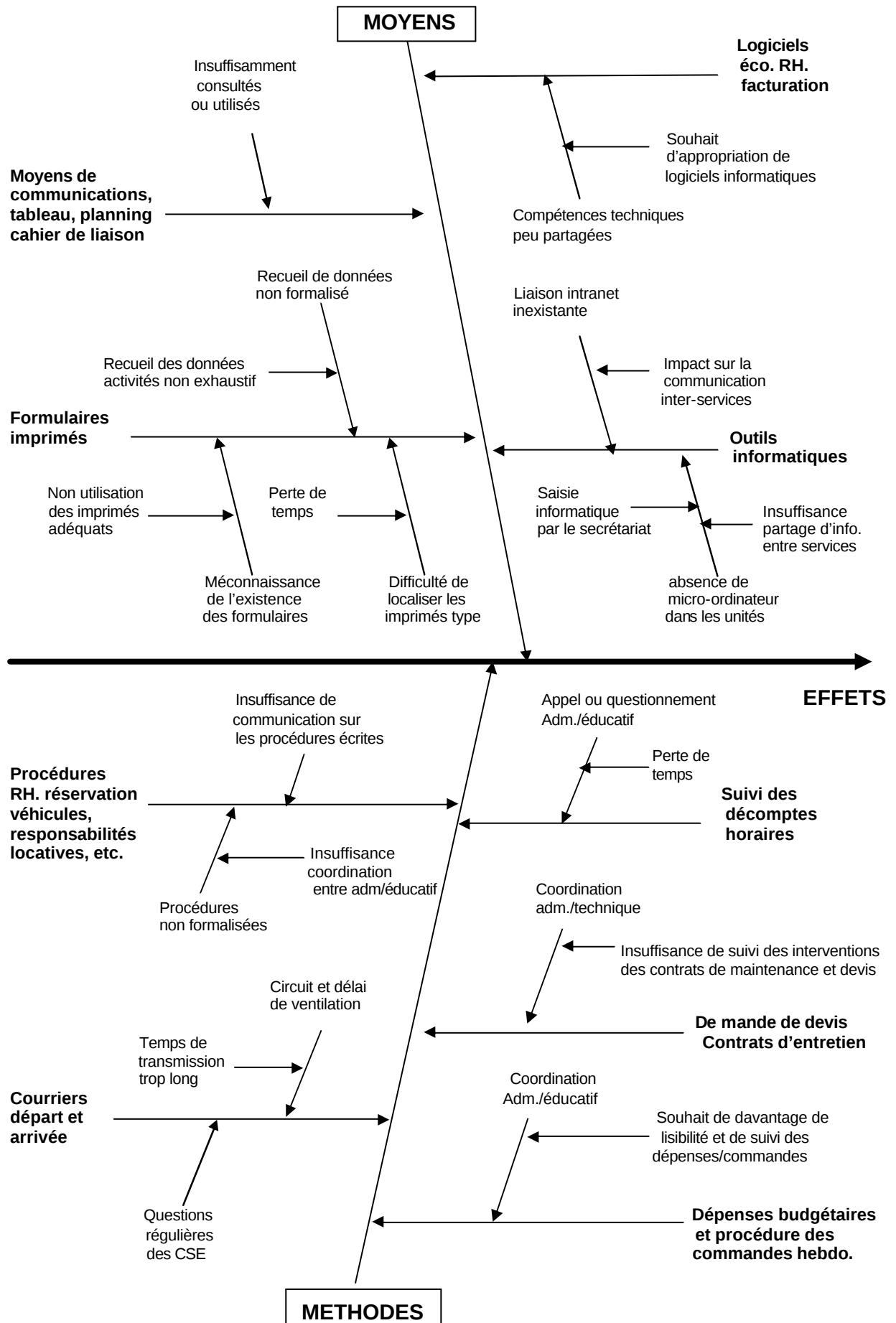


DIAGRAMME D'ISHIKAWA



Points essentiels du chapitre 2.

A l'aune de théories de la communication telles que l'approche de Palo Alto, les relations interpersonnelles prennent davantage de sens en intégrant le fait que les éléments sont interdépendants ; que pour les comprendre, il faut connaître le contexte dans lequel ils interagissent. Les deux étapes d'investigation ont apporté cette dimension contextuelle tant en interne aux services administratifs qu'en terme de relations inter-services au sein de la MEF.

En matière d'organisation, les approches stratégiques de Michel Crozier et Erhard Friedberg paraissent judicieuses car elles permettent de penser «acteur» avant de penser «système». C'est le sens donné au recueil d'informations réalisé auprès des agents administratifs (étape 1), l'intérêt étant de comprendre comment l'agent organise son action, quels sont ses objectifs, ses rationalités et ses sources de motivation. L'agent au sein du service a une place stratégique qui se construit par rapport aux jeux d'influence et de pouvoir implicites forgeant l'organisation elle-même.

Au terme de ce raisonnement stratégique, la réflexion se poursuit sur l'organisation et la coordination des actions à l'appui des théories de Henry Mintzberg notamment. Des éléments de l'investigation (étape 2) ont contribué à nourrir l'analyse des modes organisationnels tels que le modèle de l'ajustement mutuel, de la supervision directe ou de la standardisation des qualifications que l'on peut observer au sein de l'institution. Ces éléments amènent à souligner le rôle essentiel du « sommet stratégique » et de la « ligne hiérarchique », la direction et les responsables de service étant les garants de la politique en matière de communication et au service de la personne accueillie.

Erhard Friedberg⁶⁰ développe le principe qu'aucune loi universelle, aucun déterminisme ne peuvent expliquer un fonctionnement, l'explication ne peut être que locale et fondée sur une connaissance empirique des conditions de travail et de coopération entre les acteurs.

S'agissant des phases d'analyse et de diagnostic, elles ont mis en exergue :

- des points positifs propres aux personnels et à l'organisation pouvant être considérés comme des leviers d'actions pour la phase post-diagnostic, d'une part ;

⁶⁰ FRIEDBERG E, op. cit. p. 334.

- des insuffisances en matière de communication et de coordination, et des axes d'amélioration, d'autre part.

En définitive, les différentes étapes de ma démarche : la recherche et le recueil d'informations à l'appui de questionnaires et d'entretiens individuels, l'analyse des données et la phase de diagnostic, confirment l'importance de communiquer autour des missions exercées par les secteurs administratifs et de promouvoir les liaisons fonctionnelles avec les autres services de la MEF.

Au regard des enjeux de la communication préalablement exposés, il apparaît effectivement des écarts entre les objectifs définis en terme de partage des informations, de communication sur les compétences administratives et de coordination des actions entre autres, et les résultats obtenus.

En référence aux questionnements initiaux, il est un fait que l'état de communication constitue une force au sein de l'institution. La communication interne est un axe stratégique majeur qui conditionne, pour partie, la qualité de la prise en charge de la personne accueillie.

Ayant pour finalité la création de liens, de « reliance » selon l'expression d'Edgar Morin, la communication devient un outil au service du projet institutionnel mobilisateur, donc au service de ceux qui l'incarnent, à savoir l'équipe de direction.⁶¹

Au final, l'étude et les résultats du diagnostic contiennent des axes d'actions possibles issus des réflexions recueillies auprès des personnels et destinés à promouvoir la communication, l'organisation et la coordination des actions.

Le chapitre 3 est consacré à la mise en œuvre d'une démarche projet à l'appui des résultats d'analyse et de diagnostic. En d'autres termes, l'ensemble des éléments de l'investigation autour de la communication organisationnelle a conduit à une logique de préconisations et à la démarche projet, outil managérial au service de la personne accueillie.



⁶¹ DECAUDIN J.-M. op. cit. p. 48.

3 LE PROJET DE SERVICE COMME OUTIL DE LA COMMUNICATION INTERNE.

L'état des lieux et le travail d'analyse autour de la communication organisationnelle se sont inscrits dans une double perspective : l'éclairage d'une réalité et la compréhension du besoin. Le diagnostic a contribué à percevoir les aspects « forces » et « faiblesses » issus des informations recueillies lors des entretiens. Cette démarche aboutit à une logique de préconisations d'actions et de démarche projet en référence aux modèles stratégiques développés par de nombreux acteurs.

Jean-Marie Miramon présente le modèle stratégique de « Harvard »⁶² composé des étapes successives suivantes : l'analyse de l'environnement et le diagnostic de la structure (recensement des points forts et faibles) conduisent à une évaluation des possibilités d'actions, puis à la formulation de la stratégie retenue déclinée en : activités, objectifs et moyens -tout en intégrant les valeurs des dirigeants et celles liées à l'environnement.

Procédant à l'analyse d'une douzaine de cas concrets de problèmes d'information et de communication internes, Alex Mucchielli étudie, entre autres, le projet d'entreprise comme outil-modèle de la communication interne et énonce quelques principes majeurs.⁶³

Le projet d'entreprise relève de l'initiative du dirigeant qui est amené à évaluer la situation de son entreprise (forces - faiblesses) et le degré de réceptivité du personnel. Cet auteur souligne que « l'appréciation de la situation est une nécessité que l'on retrouve pour fonder toute action de communication [...] ». »

Ainsi, le manager doit réaliser ou faire exécuter un diagnostic de la situation et décider de l'opportunité ou non de mettre en œuvre le projet.

Ces réflexions fondent le rôle majeur du directeur en matière de communication interne et de définition des stratégies autour des projets.

Comme le montre Patrick Lefèvre,⁶⁴ la loi du 2 janvier 2002 constitue un cadre d'opportunités pour le management des établissements et favorise notamment la

⁶² MIRAMON J.-M. op. cit. p. 63.

⁶³ MUCCHIELLI A. op. cit. p. 158.

⁶⁴ LEFEVRE P. Directeur Technè, responsable du département Direction et stratégie : *la direction et l'encadrement dans le contexte de la loi 2002.2*. Les cahiers Technè. octobre 2003.

formalisation et la lisibilité des organisations et des fonctionnements. Outre les obligations légales et réglementaires telles que le projet d'établissement et la procédure d'évaluation interne et externe, on peut dire que la loi n° 2002.2 a impulsé et soutenu des dynamiques internes et externes dans les structures sociales et médico-sociales.

Dans ce contexte, le management et l'encadrement requièrent des approches multi-dimensionnelles en matière de projets et de gestion des ressources humaines. Comme précisé par P. Lefèvre, la qualité de la communication interne et la dynamisation des équipes se situent au premier rang des défis à surmonter.

Après avoir évoqué ces quelques approches pour situer globalement la démarche projet, il convient de préciser que mon investigation et plus particulièrement les résultats du diagnostic ont conduit à poursuivre ma démarche dans le cadre de la formalisation du projet de service administratif avec, pour axe majeur, la communication organisationnelle. Cette démarche projet s'inscrit comme une proposition de restructuration de la communication organisationnelle entre les services administratifs et les autres secteurs d'activité de l'institution.

Au terme d'une approche théorique de la démarche projet, outil stratégique du directeur (3.1), seront présentées les phases de conceptualisation et de planification (3.2) et de mise en œuvre du projet (3.3). En dernier lieu, les éléments portant sur la phase évaluation seront complétés de suggestions ou autres perspectives susceptibles de promouvoir la communication organisationnelle (3.4).

3.1 Approches théoriques en terme de démarche projet.

Bertrand Parent⁶⁵ resitue le projet par rapport à la communication. En effet, il expose entre autres le rôle et la place de la communication interne et décline les objectifs de la communication en ces termes : « servir le projet, accompagner le management, relier et unifier. »

Une présentation des typologies de projet (3.1.1) et des stratégies de conduite de projet (3.1.2) induisent en quelque sorte une réflexion sur le rapprochement entre conduite de projet et conduite du changement (3.1.3).

⁶⁵ PARENT B. *Conférence sur la communication*. Rennes : Enseignement ENSP. Juin 2005.

3.1.1 La typologie des projets.

En liminaire, il convient de préciser la notion de projet et de conduite de projet.

1- Définition de la notion de projet.

Le projet, processus unique, consiste en un ensemble d'activités coordonnées et maîtrisées comportant un échéancier (dates de début et de fin) mis en œuvre pour atteindre un objectif conforme à des exigences spécifiques.⁶⁶

2- Qu'est-ce que conduire un projet ?

La conduite d'un projet se caractérise par toute démarche allant de la perception d'un besoin à la définition d'un cadre d'actions, suivi de la mise en place d'une solution dans des conditions optimales de réussite. C'est ce processus formalisé que j'ai mis en œuvre à plusieurs reprises lors de missions spécifiques exercées au cours de mon expérience professionnelle.

Cette démarche s'accompagne de principes de base :

- le projet est géré dans un temps délimité, tout en resituant régulièrement le projet par rapport aux objectifs fixés,
- il doit être si possible anticipé (ne pas être subi) et comporter un aspect novateur,
- il procède de la démarche participative car le projet ne peut « vivre » seul. Il se développe grâce à l'action des personnels qui le façonnent.

3- Typologie des projets et analyse des risques.

La typologie des projets se décline selon trois catégories. Le projet peut concerner :

- *un développement* (exemple : améliorer une compétence, modifier un protocole),
- *une transition* (comme l'informatisation d'un service, la transformation d'un mode opératoire complexe),
- *une transformation* (exemple : ouverture ou fermeture d'un service).

⁶⁶ BERTRAND A. *Module : conduite de projet/conduite du changement*. Paris : CNEH. 2004.

Selon la nature du projet, les objectifs définis et l'impact sur l'organisation existante, le risque est estimé plus ou moins fort.

Dans le cas étudié, on peut considérer que le projet comporte un risque faible dans la mesure où les objectifs sont de promouvoir des compétences, de concevoir des outils de travail, ou d'améliorer des processus existants.

3.1.2 Les stratégies de conduite de projet.

La stratégie se définit comme l'approche retenue par un responsable pour conduire un projet et se décline selon plusieurs approches⁶⁷ :

- stratégie de type conservatrice (la valeur de référence étant l'autorité, le rôle des collaborateurs étant caractérisé par une obéissance totale),
- stratégie de type rationaliste (ayant pour valeur de référence la raison, le processus de mise en œuvre étant proche de la démarche scientifique),
- stratégie personnalisante (la valeur de référence portant sur l'affectif, le processus de mise en œuvre étant la démarche participative, le responsable ayant un rôle de facilitateur),
- stratégie responsabilisante (la valeur de référence étant la vision acteur/système, les rôles du responsable et des collaborateurs étant respectivement celui d'un conseiller et la participation critique).

La stratégie responsabilisante, qui met en œuvre la démarche délégative, semble se rapprocher davantage des conduites de projet observées telles que les modes de participation des équipes au projet de service. Au terme d'un état des lieux, les personnels ont en règle générale une vision critique de l'existant et sont force de propositions d'amélioration du fonctionnement ou de procédures existantes.

En ce qui concerne la démarche de projet du service administratif, j'ai observé la faculté de l'agent à se positionner par rapport aux autres acteurs institutionnels et aux missions assurées dans le cadre de l'accompagnement de la personne accueillie. On constate, par ailleurs, une réactivité dans la démarche de par les questionnements formulés, la mise en évidence des intérêts collectifs plutôt qu'individuels, la volonté de partager des compétences et de favoriser les échanges d'informations auprès des personnels pluridisciplinaires de l'institution.

⁶⁷ BERTRAND A. *Module : conduite du projet/conduite du changement*. op. cit.

Ces approches conduisent à s'intéresser à la mobilisation des hommes dans le cadre de la démarche-projet. La mobilisation des personnels, comme énoncé par Alex Mucchielli,⁶⁸ requiert la combinaison de plusieurs facteurs :

- l'implication de la hiérarchie,
- un objectif défini accepté par tous les acteurs,
- la participation des personnels,
- la recherche de consensus,
- la recherche d'une amélioration des conditions de travail,
- l'aboutissement à une valorisation des personnels.

En ce sens, la conduite du projet met en œuvre une stratégie de motivation (mobilisation et participation) et s'apparente à une construction progressive et collective. Concrètement, il n'est pas aisé de définir quel objectif commun et acceptable de tous. Quant à la recherche de consensus et aux phases de négociations, elles s'organisent progressivement au cours de la démarche et à travers la participation.

Par ailleurs, des attitudes de résistance aux nouveaux projets sont potentiellement existantes et sous-tendent une faculté de conduite du changement.

3.1.3 Conduite de projet et conduite du changement.

J.-M. Miramon⁶⁹ reprend l'approche de M. Crozier au sens où le changement conduit toujours à des résistances légitimes et inévitables par le fait de passer du «dur» au «souple» et du «sûr» à «l'incertain».

Il existe, par ailleurs, des paliers dans la prise de conscience du changement allant du refus initial à la soumission, à la culpabilité (positions de résistance), puis à l'éveil et à l'intégration finale (phases d'appropriation et de participation au processus de changement).

Il semble difficile de traiter à ce niveau des causes diverses (individuelles, collectives, structurelles ou conjoncturelles) de résistance aux nouveaux projets.

⁶⁸ MUCCHIELLI A. op. cit. p.157.

⁶⁹ MIRAMON J.-M. op. cit. p. 86.

Il m'est apparu néanmoins intéressant de présenter une approche développée par Françoise Kourilsky- Belliard, à savoir «comment mobiliser les ressources et utiliser les résistances » pour produire le changement souhaité.⁷⁰

D'une part, le recadrage est une étape essentielle du changement. Le recadrage permet en l'occurrence de ne pas rester enfermé dans un cadre non opérationnel et de faire découvrir des aspects qui n'étaient pas perceptibles dans la première vision des choses. Il a pour objectif de modifier le niveau perceptuel en changeant les angles de perception, la position du point de vue.

Françoise Kourilsky illustre cette approche en citant l'exemple de Milton Erickson affirmant que «la manière dont un thérapeute appréhendait son patient influençait de manière déterminante les résultats de la thérapie : selon l'optique que l'on prend, un patient devient un tas de problèmes ou un tas de ressources. »⁷¹

D'autre part, tout en reprenant une illustration de M. Erickson, lorsqu'une personne évoque un problème, elle dispose en règle générale des ressources pour y remédier mais ne sait pas y accéder seule. Il est dès lors mis en exergue l'importance pour un manager d'être à l'écoute pour mettre en valeur et mobiliser les potentiels (tous moyens relationnels, émotionnels, techniques, matériels, etc.) des personnes.

Cette approche présente un réel intérêt en terme de management des ressources humaines et a constitué un axe de réflexion dans le cheminement de ma démarche.

Il ressort, comme évoqué précédemment, que les modes de management ont évolué depuis les vingt dernières années pour passer aujourd'hui à un modèle fondé sur les aptitudes à communiquer, à mobiliser et à conduire le changement. Ce management requiert entre autres la faculté de faire face aux désaccords et aux résistances, de fédérer les personnels sur un projet commun sachant qu'il importe que les objectifs soient suffisamment clairs et négociés pour déterminer le but à atteindre et la démarche à mettre en œuvre.

Au terme de ces différentes approches et représentations relatives à la conduite du changement, il est procédé à la présentation de la démarche projet issue des résultats de l'analyse et du diagnostic en matière de communication organisationnelle.

⁷⁰ KOURILSKY-BELLIARD F. *Du désir au plaisir de changer : comprendre et provoquer le changement*. Paris : Dunod. 1999. 328 p.

3.2 De la conceptualisation à la planification.

Les résultats de l'analyse et du diagnostic portant sur la communication organisationnelle ont fondé la démarche présentée ci-après selon les quatre phases suivantes.

La phase de conceptualisation constitue le moment opportun pour resituer la démarche projet compte tenu des opportunités conjoncturelles et pour préciser, par ailleurs, les contraintes ou freins identifiés (3.2.1). L'élaboration du projet s'est concrétisée par l'ébauche d'un plan d'actions et sa validation (3.2.2). La planification comprend un temps de réflexion sur la priorisation des actions (3.2.3).

3.2.1 Phase préalable à la conceptualisation.

Si les résultats du diagnostic informent davantage sur les forces et faiblesses internes à l'organisation et aux personnels, il est judicieux de s'appuyer sur d'autres champs que sont les opportunités et les contraintes observées.

A) Contraintes liées à la démarche de projet.

En premier lieu, la nécessaire implication des cadres peut être observée comme une condition de réussite de la mise en œuvre. D'autres facteurs sont évoqués tels que le recours à la formation et les flux d'information ascendants.

1- Implication des cadres dans la démarche de mise en œuvre.

Nonobstant le fait que le projet d'établissement et les projets de service requièrent la participation de tous les acteurs institutionnels ainsi que celle des personnes accueillies et de leurs familles (par le biais du conseil de vie sociale ou des groupes d'expression), les cadres doivent faire preuve d'un engagement vis-à-vis de la démarche projet et apporter un soutien technique, moral et psychologique au sein des équipes.

En effet, le cadre est amené à assumer, entre autres, un rôle :

- informatif : par un relais en terme de communication sur le projet ; il consacre à ce titre une écoute et une disponibilité auprès des personnels,
- pédagogique et technique : le cadre explicite les modalités d'organisation de la démarche (Qu'est-ce qu'un projet de service et son déroulement dans le temps ?

⁷¹ KOURILSKY-BELLIARD F. op. cit. p. 56.

Quels sont les objectifs ? Quels sont les moyens et modalités de mise en œuvre ? etc.),

- persuasif : dans le sens où le responsable de service dispose des aptitudes à communiquer, à convaincre et à encadrer des situations nouvelles ou des réticences potentielles.

Un autre élément peut être évoqué en ce qui concerne les relations interpersonnelles. Il s'agit, en fait, de l'attitude de l'encadrement qui peut jouer favorablement ou non dans la mise en œuvre de l'action.

En particulier, Jean-Pierre Lehnisch⁷² précise que la qualité de la communication interne dépend essentiellement de l'exemple ou du ton employé par les personnes qui ont le pouvoir de décision.

2- Freins potentiels.

La faiblesse ou l'absence de communication ascendante :

En effet, la communication ne doit pas être uniquement descendante, mais également ascendante. Ceci induit à la fois une qualité d'écoute de la part de l'encadrement et l'organisation des flux d'information ascendants. Les réunions de service sont l'une des modalités de la remontée de ces informations. Les instances consultatives telles que le comité technique d'établissement et le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail sont des lieux d'échanges propices à la communication ascendante.

Une insuffisance en matière de formation à la conduite de projet :

Certes, des formations sont déployées sur des thèmes spécifiques tels que le module relatif à la mise en place du projet personnalisé, ou la formation portant sur les situations de violence institutionnelle. Ces modules présentent un intérêt indéniable pour promouvoir la qualité de prise en charge des personnes accueillies.

Par contre, peu de personnels d'encadrement à la MEF sont formés à la conduite de projet, à la conduite de réunions, au management participatif, etc.

Or, la conduite de projet requiert, à mon sens, l'appropriation d'outils, d'une méthodologie, d'un savoir-faire, d'un savoir-être, d'une adaptation aux situations nouvelles d'organisation du travail notamment.

⁷² J.-P. LEHNISCH. op. cit. p. 116.

De plus, les modules de formation permettent de partager des points de vue, d'exprimer des interrogations et de croiser les expériences professionnelles.

Enfin, Alex Mucchielli⁷³ souligne l'importance de la «conduite des responsables qui principalement ont la main dans les organisations.» La conduite du responsable n'est pas neutre. Elle comporte un message pour les subordonnées dans le contexte de l'organisation.

Cette représentation a pu être observée au cours de ma démarche. A plusieurs reprises lors de situations conflictuelles entre les services ou les personnels, on constate que les réponses ou attitudes du personnel sont conditionnées par les modes de fonctionnement établis et propres à l'organisation (jeux d'influence et/ou de pouvoir selon l'approche stratégique de M. Crozier et E. Friedberg).

Pour ces raisons, la phase d'appropriation de ma démarche par les personnels a constitué une étape importante et fructueuse car elle a contribué à « s'échapper » quelque peu des comportements coutumiers pour envisager une évolution dans les modes organisationnels.

B) Opportunités de l'action.

Une opportunité majeure a conféré du sens et une dynamique à la démarche menée en matière de restructuration de la communication organisationnelle. Il s'agit de la mise en place, à la Maison de l'Enfance et de la Famille, du projet d'établissement et des projets de service.

1- Projet d'établissement et projets de service : leviers d'actions.

En effet depuis de nombreux mois, de multiples réflexions notamment en réunions d'équipes sont menées en ce qui concerne les projets. Peuvent être cités les projets portant sur des activités nouvelles ou sur l'organisation et le fonctionnement de l'unité, les projets de camps de vacances. L'une des unités a travaillé sur les nouvelles modalités d'accompagnement des jeunes dans la perspective de développer les aptitudes à l'autonomie.

Plus récemment en 2005 et en janvier 2006, la démarche de projet d'établissement et de projets de service est lancée par la direction de la MEF. Les finalités, la procédure et le contenu (phases : état des lieux - définition du plan d'actions - mise en œuvre - évaluation), l'échéancier sur une période de cinq années, sont explicités en assemblée générale du personnel en juin 2006. Sont mis en exergue l'importance de la participation

⁷³ MUCCHIELLI A. op. cit. p. 36.

de tous et la volonté d'apporter des réponses concrètes en matière d'amélioration de la prise en charge de la personne accueillie.

Il est à préciser que les projets de service et le projet d'établissement de la MEF sont à élaborer en cohérence avec le projet global d'établissement de l'EPDSAE et conformément aux objectifs du Schéma Départemental Enfance et Famille du Nord.

La première phase du projet d'établissement et des projets de service, à savoir le recueil des données (analyse de l'existant) s'est déroulée au cours du premier semestre 2006.

C'est donc la simultanéité de mon étude portant sur les services administratifs d'une part et du lancement du projet d'établissement, d'autre part, qui a notamment conduit à poursuivre dans le cadre de la démarche projet.

D'autres facteurs favorables ont été constatés tels que le potentiel humain et l'opportunité de l'action en matière de communication organisationnelle.

2- Potentiel humain.

En date des 4 et 6 avril 2006, les éléments synthétisés issus des entretiens individuels sont présentés aux personnels administratifs, en présence du directeur et de l'adjoint des cadres, responsable de service.

Lors de cette restitution globale, chacun des agents a été en mesure d'identifier :

- les constats et les besoins convergents et transversaux,
- les données propres à chaque secteur administratif.

Cette phase a conduit à consolider les valeurs partagées et à fédérer les agents autour d'un projet commun. Ces représentations sont illustrées par les éléments exprimés par le personnel administratif, entre autres :

- des besoins d'informations en provenance des unités,
- des propositions de nouveaux moyens de communication (formulaires de recueil des données statistiques, plannings hebdomadaires, etc.),
- un souhait de réorganiser certaines procédures et d'effectuer des rappels en la matière,
- un partage des compétences techniques et une coordination des missions intra-administratives à développer.

Par conséquent, le personnel administratif s'est montré intéressé à la suite apportée aux résultats de l'investigation, leur permettant de concrétiser des axes d'amélioration en termes de communication, d'organisation et de coordination des tâches.

3- Opportunité de l'action en terme de communication et validation par la direction

Comme évoqué préalablement, les différentes étapes de l'étude sur la communication organisationnelle ont été réalisées en liaison avec le directeur et la responsable du service administratif. En effet, des points réguliers ont enrichi ma réflexion notamment par des constats partagés ou complémentaires, par des approches multi-dimensionnelles et méthodologiques. Des temps ont été consacrés avec le directeur et l'adjoint des cadres sur les résultats synthétisés du diagnostic.

Comme le précise Alex Mucchielli,⁷⁴ les résultats du diagnostic permettent à la direction de décider de la suite à donner à l'opération.

C'est ainsi que la validation de la démarche et le soutien permanent accordé par le directeur, maître de stage, a constitué un levier permettant de m'engager dans la phase de conceptualisation du projet.

3.2.2 Définition du plan d'actions.

Le déroulement de la phase de conception du projet a été explicité auprès des agents administratifs. La définition des axes d'actions a fait l'objet d'une validation de la direction.

A) Mise à plat de l'objectif du projet.

Pour cette étape de ma démarche, une communication précise a été déployée auprès du personnel administratif, sur les objectifs visés, le contenu et le déroulement du projet, la participation de chacun.

- 1- Les objectifs du projet : restructuration de la communication organisationnelle conformément aux objectifs référencés au point 1.2.3 (chapitre 1).

Ces objectifs concernent essentiellement la communication sur les missions administratives, la coordination et le partage des compétences dans le cadre de la

⁷⁴ MUCCHIELLI A. op. cit. p. 159.

mission principale de protection de l'enfance. Les objectifs associés sont d'ordre informatif, organisationnel (gestion du temps, organisation du travail, etc.) et d'ordre technique et méthodologique (procédures, outils de communication) entre autres.

2- Le contenu, les délais de réalisation.

L'ensemble de la démarche est fondé et réalisé au titre du projet de service administratif. En ce sens, j'ai procédé au rappel des phases successives du projet de service, de leur contenu, de l'échéancier établi sur une période de cinq années.

3- La participation du personnel.

Des informations ponctuées d'exemples concrets sont données pour répondre aux questions : « ce que l'agent aura à faire, pourquoi, comment ? »

Les modalités pratiques des rencontres individuelles ou réunions plénières (fréquence, durée moyenne de la réunion, etc.) sont précisées afin que l'agent puisse évaluer le temps à consacrer à la démarche projet.

4- Le cadre administratif, chef de projet.

La fonction de chef de projet est assurée par l'adjoint des cadres, responsable du service. Comme évoqué préalablement, l'investissement consacré par les cadres est considéré comme une condition essentielle pour la réussite du projet.

Les temps de rencontres avec l'adjoint des cadres, et en présence du directeur, ont permis de fonder cette fonction centrale de chef de projet.

5- Communication, information et écoute.

Outre l'importance de communiquer et d'informer les agents, les réunions que j'ai animées ont été également consacrées au temps d'écoute, de réponse aux interrogations et de prise en compte des réticences potentielles.

B) Esquisse du plan d'actions et validation.

Conformément aux objectifs fixés et aux orientations de la direction, une proposition de plan d'actions a été élaborée à partir des suggestions formulées par les agents administratifs lors du recueil de données.

Par ailleurs, le diagramme d'Ishikawa a confirmé les orientations du plan d'actions. En effet, ce schéma ayant pour principe de faire ressortir les causes possibles de dysfonctionnements, a permis d'identifier des insuffisances en termes :

- d'informations (matière),
- d'organisation de travail : gestion du temps, besoin d'outil méthodologique ou de formation (main d'œuvre),
- de conditions de travail (milieu /environnement).

Toutefois, les besoins exprimés et les points faibles portent davantage sur :

- les méthodes : procédures à concevoir ou à réorganiser, rappels à effectuer, etc.
- les moyens : en particulier un besoin de formalisation pour le recueil de divers types d'informations et une nécessaire communication et coordination en ce qui concerne les formulaires existants.

1- Plan d'actions arrêté au cours du premier semestre 2006.

Les actions proposées sont classées selon trois catégories : les actions à mener sur les personnels, sur les structures et sur les techniques. Elles procèdent des liaisons fonctionnelles avec l'ensemble des professionnels de la MEF (actions inter-services) ou de l'organisation intra-administrative.

Actions en matière de ressources humaines :

➔ ***Communiquer sur les compétences et les missions administratives (action inter-services),***

- ➔ Organiser l'information concernant les stages en cours à la MEF (inter-services),
- ➔ Communiquer sur les droits des agents et sur les procédures internes en gestion des ressources humaines (inter-services),
- ➔ Mieux connaître chacun des postes administratifs : tâches, imprimés utilisés, localisation des formulaires, etc. (intra-administrative),
- ➔ Organiser la transmission d'informations par rapport aux périodes d'absence, de congés annuels (intra-administrative),
- ➔ Développer la prise de connaissance du courrier « arrivée » (intra-administrative),
- ➔ Coordonner les tâches partagées par les secrétaires et développer les compétences informatiques (formation à l'utilisation du logiciel de gestion économique).

Actions sur les structures :

- ➔ **Communiquer sur l'organisation et le fonctionnement des services administratifs et éducatifs (inter-services),**
- ➔ **Améliorer l'accueil des jeunes et des résidentes par la mise à disposition d'un planning hebdomadaire des rendez-vous avec les professionnels pluri-disciplinaires (inter-services),**
- ➔ **Concevoir une fiche technique concernant la responsabilité du locataire (droits et obligations) pour les services appartements,**
- ➔ **Mettre en place une permanence/accueil en gestion des ressources humaines,**
- ➔ Organiser son temps de travail en fonction de la charge de travail variable (intra-administrative).

Actions sur les techniques :

- ➔ **Mettre en place une procédure de suivi des interventions dans le cadre des contrats de maintenance des installations techniques et matériel (inter-services),**
- ➔ Promouvoir le partage des données relatives aux effectifs présents (inter-services),
- ➔ Améliorer le recueil des informations en terme d'activités et de gestion des ressources humaines (inter-services),
- ➔ Coordonner l'action en matière de travaux de rénovation des locaux et des bâtiments (inter-services),
- ➔ Organiser les sorties d'inventaire de matériel avec les unités (inter-services),
- ➔ Elaborer et partager des formulaires et supports d'informations au sein des services administratifs,
- ➔ **Concevoir des outils méthodologiques ou procédures en matière budgétaire (intra-administrative).**

2- La validation par la direction.

L'esquisse du plan d'actions a fait l'objet d'une restitution aux personnels administratifs par la responsable du service. Le directeur a validé cette proposition d'actions conformes aux objectifs.

Il est à souligner, par ailleurs, que ce plan d'actions constitue une première ébauche d'axes possibles. Les agents administratifs sont invités à poursuivre leur réflexion et à

proposer toutes nouvelles suggestions au cours de la phase de conceptualisation du projet de service allant jusqu'à fin 2006, début 2007.

De même, les différentes phases des projets de service et du projet d'établissement sont soumises pour avis aux instances consultatives (CTE), présentées en réunions de groupes d'expression (représentation des personnes accueillies et de leurs familles) et en séance du conseil d'administration de l'EPDSAE.

Actuellement, seule la phase « analyse de l'existant » des projets de service de la MEF, a été présentée au CTE le 9 juin, puis en assemblée générale le 13 juin 2006.

3.2.3 Programmation des actions.

Cette étape appelle diverses questions : quelles priorités entre les actions ? quelle échéance et quel calendrier d'exécution ? comment organiser le suivi de l'action ? quels critères d'évaluation ? quel support pour chaque action retenue ?

A) La priorisation des actions.

Le choix des priorités est stratégique. La mise en place du plan d'actions génère des changements dans les pratiques professionnelles. Pour que le directeur puisse obtenir l'adhésion du personnel concourant à la réussite du projet, il est nécessaire que les agents trouvent un intérêt dans l'évolution des pratiques.

Une priorisation des actions⁷⁵ a été établie de la façon suivante :

- Pour les liaisons inter-services : le choix s'est porté sur la communication relative à l'organisation et au fonctionnement des services administratifs et éducatifs ;
- Pour l'organisation liée à chaque poste administratif : cette priorisation sera commentée lors de la phase de mise en œuvre.

B) L'élaboration d'une fiche action.

Un imprimé-type est utilisé pour chaque action retenue. Cette fiche comporte l'intitulé et le contenu de l'action, les objectifs définis, l'identification de l'animateur et du co-animateur, la composition du groupe, la méthodologie proposée, l'échéancier, les critères d'évaluation, etc.

⁷⁵ Les actions prioritaires sont identifiées en caractère gras et en italique (au paragraphe 1 plan d'actions arrêté au cours du premier trimestre 2006, ci-dessus).

Pour illustrer ces éléments, un modèle de plan d'actions concernant le poste de secrétariat/accueil est joint en annexe 6.

C) Le comité de pilotage.

Un comité de pilotage interne à la MEF de Douai sera constitué dans le cadre de la mise en œuvre du projet d'établissement et des projets de service. Il sera composé du directeur, de cadre responsable de service, conseiller technique, représentants syndicaux et membres représentant le personnel de la MEF.

Le comité de pilotage a pour rôle de coordonner et de suivre l'ensemble des projets, de collecter les différents supports et informations aux fins d'élaborer des synthèses, d'aider à la rédaction des fiches action, d'apporter des conseils et une aide méthodologique aux groupes de travail, etc.

D) L'échéancier et les critères de mesure des résultats.

Chaque action est organisée en phases successives auxquelles il est possible d'adjoindre une date d'échéance approximative. Outre cette planification des étapes, il convient d'estimer la durée globale de l'action. Des modèles de calendrier d'exécution sont utilisés tels que le diagramme de Gantt.⁷⁶ Quant aux critères d'évaluation, les modalités de mesure des résultats seront identifiées préalablement à la mise en œuvre de l'action.

E) La communication autour des projets de service et du projet d'établissement.

Outre la présentation auprès des instances consultatives et décisionnelle comme énoncé précédemment, la communication est organisée au sein de chacun des secteurs d'activité, et plus globalement par la tenue d'assemblées générales du personnel (au moins deux séances par an). De par ses missions, le comité de pilotage contribue à la dimension communicationnelle. Le directeur et les cadres sont les garants d'une bonne communication et réalisation de ces projets institutionnels et légalement obligatoires.

Au terme de cette phase allant de la conceptualisation à la planification, quelques actions sont présentées sommairement compte tenu du calendrier d'exécution précité.

⁷⁶ Le diagramme de Gantt permet d'identifier en ordonnée : chaque étape de l'action (planification/mise en œuvre) et en abscisse l'échelle temporelle.

3.3 Mise en œuvre des actions.

Sont distinguées les actions à mener sur les personnels (3.3.1), sur les structures (3.3.2) et sur les techniques (3.3.3).

3.3.1 Actions en matière de ressources humaines.

Deux déclinaisons se sont mises en œuvre : il s'agit de l'action de communication autour des missions administratives, d'une part, et de la formation d'un agent administratif à l'utilisation de logiciels de gestion, d'autre part.

A) La communication autour des missions administratives.

A l'appui des entretiens individuels (étape 1 de l'investigation), ont été recensées précisément les tâches principales et secondaires des cinq postes administratifs.

Ces sources d'informations renseignent sur la nature et la fréquence de la tâche, les procédures et supports utilisés, les interlocuteurs directs, les modalités de continuité de service, etc. Il a été répondu aux interrogations : « qui ? quoi ? comment ? à qui ? à quelle fréquence ?

Les données ainsi recueillies ont servi de base pour établir le document préparatoire du projet de service administratif auquel figurent les missions détaillées de chacun des postes administratifs. Ce document préparatoire a été remis à chacun des professionnels de la MEF, en séance de l'assemblée générale du 13 juin 2006.

Par ailleurs, les fiches de fonction des postes administratifs pourront être élaborées dans un second temps et intégreront d'autres données telles que le degré de technicité, les aptitudes professionnelles et techniques requises sur le poste.

Cette communication élargie, écrite et orale, a été assurée en réponse aux besoins exprimés en ce qui concerne les compétences et les missions de chaque poste administratif.

B) La formation à l'utilisation de logiciels de gestion informatique.

Conformément au souhait formulé, l'un des agents administratifs en poste depuis moins d'un an, a bénéficié d'une initiation au logiciel de facturation (nemo) et réalise en alternance l'émission des titres.

Une formation à l'utilisation du logiciel de gestion économique (astre) a également été dispensée au cours du premier semestre 2006 en vue de procéder à la saisie des bons de commande.

Cette double appropriation présente plusieurs points positifs : un partage des compétences techniques pour développer la polyvalence, une meilleure coordination des tâches et une motivation par la diversité des missions et le déploiement de compétences techniques nouvelles.

Ces éléments sont à rapprocher de la théorie de Maslow par le sentiment d'appartenance à une organisation (promouvoir l'intégration d'un agent nouvellement recruté) et la satisfaction du besoin de reconnaissance et de valorisation des savoirs-faire.

En outre, le facteur formation constitue un moyen essentiel en terme de gestion des ressources humaines. Il s'agit d'un indicateur d'efficacité sociale (en référence au diagnostic socio-économique SIOFHIS) et d'amélioration de la qualité de la prise en charge globale de la personne accueillie.

En définitive, rappelons que les ressources humaines sont une richesse institutionnelle. Si la division du travail induit une valorisation individuelle et influe sur la motivation, l'organisation polyvalente et réactive contribue à développer la variété, des perspectives communes et une appropriation collective, selon l'approche de Bartoli.⁷⁷

3.3.2 Actions portant sur les structures.

Une action principale est menée en ce qui concerne la communication sur l'organisation et le fonctionnement des services, d'une part.

Trois autres dimensions sont en phase de démarrage : la conception d'un planning de rendez-vous auprès des professionnels pluridisciplinaires, la réalisation d'une fiche technique relative aux droits et obligations des locataires et l'organisation d'une permanence en matière de ressources humaines, d'autre part.

A) La communication sur l'organisation et le fonctionnement des services éducatifs et administratifs.

Elaboré conformément au décret n° 2003.1095 du 14 novembre 2003, le règlement de fonctionnement est le support privilégié pour communiquer sur les principales modalités d'exercice des droits des personnes accueillies.

Les règlements de fonctionnement réalisés par les cadres socio-éducatifs en liaison avec les équipes éducatives, ont été validés par le directeur de la maison de l'enfance, puis présentés en séance du conseil d'administration. Ils pourront être revus, voire modifiés

⁷⁷ BARTOLI A. *Communication et organisation*. Paris : Editions d'organisation. 1991.

tous les trois ans ou en cas de changement de l'organisation de l'établissement ou de besoins ponctuels.

En complément du règlement de fonctionnement, la direction a sollicité les chefs de service afin que soit élaboré un document portant sur les règles de vie collective. Ce document annexe comporte les modalités pratiques de fonctionnement de l'unité (les règles de vie à respecter, les horaires des levers et des repas, les modalités d'utilisation de la télévision et du téléphone, l'attribution de l'argent de poche, les sanctions en cas de manquement aux règles, les modalités de sorties, etc.).

Dans ce cadre, j'ai participé à l'élaboration de règlements de fonctionnement (unité d'internat ASE et centre d'accueil de jour SEPP) ainsi qu'à la conception des textes relatifs aux règles de vie collective. L'ensemble des formulaires précités ont été intégrés au document préparatoire du projet de service qui comporte d'autres informations essentielles sur l'organisation des unités telles que les missions et les objectifs du service, les modalités de prise en charge de la personne accueillie.

Il est à noter qu'antérieurement à la loi n° 2002.2, des règles existaient au sein de la MEF, néanmoins les obligations législatives et réglementaires ont contribué à formaliser et à rendre plus accessible, aux personnes accueillies et aux professionnels, les règles de fonctionnement.

Par conséquent, les modalités d'organisation et de fonctionnement des services éducatifs et administratifs ont fait l'objet d'une communication élargie à l'appui de la démarche de projet de service et du projet d'établissement de la MEF.

B) Des supports d'informations pour développer la communication inter-services.

En terme de liaisons fonctionnelles et de flux d'informations, deux fiches d'action sont en cours d'élaboration et comportent notamment les objectifs recherchés, des propositions sur la méthodologie et une première réflexion sur la constitution du groupe de travail.

La conception d'un planning des consultations des professionnels pluridisciplinaires.

La finalité est d'améliorer l'accueil des jeunes et des résidentes se présentant au secrétariat pour les rendez-vous auprès des professionnels de la MEF. La coordination entre le service d'hébergement de la personne, le professionnel pluridisciplinaire et le service administratif requiert la mise à disposition d'un planning hebdomadaire comportant le nom et le prénom du jeune, la date et l'horaire du rendez-vous, le nom du professionnel.

Le groupe de travail à constituer pourrait être formé d'une représentation des personnels concernés (agents administratifs, représentant de chacune des unités, professionnels du plateau technique, cadre socio-éducatif).

Au final, l'investigation que j'ai menée (étape 2) fait ressortir le besoin de communication et de coordination pour cette catégorie d'informations. De plus, lors du recueil de données, une éducatrice spécialisée a proposé de participer à un groupe de travail chargé de la mise en œuvre de cette action.

L'élaboration d'une fiche technique concernant la responsabilité du locataire (droits et obligations).

Les objectifs sont de connaître les responsabilités partagées entre le bailleur, la MEF de Douai (personne morale) et la personne occupant le logement (jeune ou résidante pris en charge en service appartements) et de réduire les délais en cas de demande d'intervention suite à un sinistre ou pour une réparation urgente (qui prend en charge ? quelle nature de dépense ?).

Il s'agit de disposer d'un guide comportant les obligations légales et les droits du locataire (conditions de l'état des lieux, droit d'information en cas de rupture de bail, respect des préavis, etc.).

Le groupe de travail pourrait être constitué de l'agent administratif chargé de la gestion des services appartements, du CSE et des représentants du personnel de ces unités, un représentant du service technique et, en qualité de personnes ressources, un membre du service patrimoine de l'administration générale, voire un représentant gestionnaire d'un autre établissement de l'EPDSAE.

En conséquence, disposer d'un outil commun aux services éducatifs, technique et administratif permettra de promouvoir l'accompagnement de la personne accueillie et de disposer d'un outil permettant d'informer le jeune ou la résidante sur les droits et obligations en matière locative.

C) L'organisation d'une permanence pour l'accueil des personnels.

Les objectifs sont de réaliser un accueil du personnel de la MEF selon des créneaux horaires définis. La permanence permettra d'apporter toutes informations sur les procédures et sur les formulaires à utiliser en gestion des ressources humaines (décompte horaires, congés annuels, modalités en cas d'accident de travail, etc.).

Les modalités de mise en œuvre nécessitent une réflexion sur le choix des horaires et de la fréquence hebdomadaire, sur les relais en cas d'absence de la personne chargée de

cette gestion, ainsi que sur les formulaires-type existants, voire à élaborer pour remplir cette mission dans des conditions optimales.

Par ailleurs, une action convergente est en cours d'étude concernant la possibilité de réaliser un guide des droits et obligations du personnel et des procédures en terme de ressources humaines.

En définitive, le guide à destination des professionnels et la mise en place d'un accueil formalisé permettent de répondre aux constats et besoins exprimés par les personnels éducatifs et pluridisciplinaires. En outre, ces actions mettent en exergue la capacité de faire évoluer le poste des ressources humaines et induisent, en quelque sorte, une approche dynamique et une source de motivation.

3.3.3 Actions portant sur les techniques.

Il s'agit notamment d'élaborer ou de modifier des procédures et de mettre en œuvre des outils méthodologiques d'adaptation au poste.

A) La mise en place d'une procédure de suivi des contrats de maintenance.

Cette action a pour finalité de promouvoir la communication entre les différentes catégories professionnelles dans le domaine de la maintenance des équipements et des installations techniques dans l'objectif large de la sécurité des personnes et des biens.

A partir des contrats conclus par la MEF, un tableau de bord est actuellement en cours de finalisation et permet :

- de recenser les contrats d'entretien au titre des obligations légales, les autres contrats et les interventions hors garantie,
- d'organiser la traçabilité des interventions,
- d'assurer la bonne tenue des registres réglementaires,
- d'effectuer des relances auprès des sociétés en cas de non-intervention aux échéances fixées,
- de mettre en œuvre une démarche qualité en matière de gestion des risques.

D'autre part, une procédure relative aux demandes de devis (pour travaux et entretien courant) est en cours de réflexion. Il s'agit de mettre en place un suivi des devis reçus et des propositions retenues en coordination entre le service d'entretien et le secteur administratif.

Ces catégories d'actions sont une réponse aux constats ou besoins exprimés. Elles s'inscrivent au titre des indicateurs d'organisation du travail, de communication, coordination, concertation et de gestion du temps.

B) Des outils méthodologiques ou procédures en matière budgétaire.

La fiche d'action en cours d'élaboration fait apparaître les objectifs de cette action, à savoir s'approprier les imprimés réglementaires (cadre budgétaire M22) et les documents d'exécution du budget tels que les balances. Il s'agit également d'acquérir davantage d'autonomie dans la préparation du budget prévisionnel et du compte administratif.

La procédure et le manuel de référence à concevoir requièrent la participation des agents administratifs concernés et de l'adjoint des cadres hospitaliers. Une personne ressource pourra être sollicitée auprès de la direction des finances de l'administration générale.

Si l'organisation polyvalente et réactive encourage la multiplicité des tâches (ce qui est observé pour les services administratifs), elle requiert aussi plus d'autonomie et d'investissement des personnels. Cette situation comporte une part d'incertitude ou de risques, d'où il importe de formaliser les modalités d'accompagnement des agents. Ceci devient un dernier enjeu de communication : « des balises ».⁷⁸

Au terme de la présentation de ces quelques actions, il convient d'aborder les critères de mesure de l'action et plus globalement la phase d'évaluation.

3.4 Evaluer pour évoluer.

Après une approche en matière d'indicateurs de mesure (3.4.1), sont présentés les éléments de la phase d'évaluation des actions finalisées (3.4.2) ainsi que l'évaluation globale de la mission complétée de perspectives susceptibles de promouvoir la communication organisationnelle (3.4.3).

3.4.1 Evaluation et indicateurs de mesure .

Rappelons que le projet donne du sens à l'action, qu'il comporte des échéances et une phase évaluation. En effet, le projet d'établissement et les projets de service sont établis pour une durée de cinq ans et font l'objet d'une évaluation obligatoire dont les résultats sont communiqués aux autorités de tutelle.

⁷⁸ GACOIN D. op. cit. p.216.

Avant de présenter les modalités pratiques de l'évaluation, il convient de souligner que cette dernière phase fait l'objet d'une attention particulière de la part des dirigeants.

A) L'évaluation : une priorité pour le directeur.

Si le terme « évaluation » est évoqué sans précision dans la loi du 30 juin 1975, la loi du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale rend obligatoire l'évaluation interne (tous les cinq ans) et l'évaluation externe par un organisme habilité (tous les sept ans). Elle conditionne l'obtention du renouvellement de l'agrément et devient ainsi une fonction majeure, voire vitale pour les structures.

On peut distinguer à la fois :

- l'évaluation par la démarche qualité et la mise en place de l'auto-évaluation à l'appui de grilles méthodologiques élaborées en interne et/ou en faisant appel à un cabinet extérieur,
- l'évaluation en tant qu'étape finale de la démarche projet, c'est à dire intégrer l'évaluation dans un mouvement (le projet).

Ma démarche a été riche d'enseignements : elle a contribué à souligner que le directeur doit être en capacité de gérer les réticences potentielles liées à la mise en place de l'évaluation pouvant être perçue par les professionnels au sens du contrôle.

L'enjeu managérial est de concilier le regard critique et la dynamique qu'il produit, et de mener une démarche positive orientée vers une évolution collective.

Comme il a été énoncé par l'association nationale des assistants de service social lors de son 53^e congrès, « évaluer pour évoluer ».⁷⁹

Cette approche est propice à s'interroger sur les modalités de mise en place des indicateurs.

B) Les indicateurs de mesure.

L'indicateur est défini comme une donnée objective et fiable décrivant une situation et permettant de l'apprécier.

Les indicateurs utilisés dans le cadre de la démarche de projet d'établissement et projets de service permettent de mesurer les écarts entre les objectifs et les résultats obtenus.

⁷⁹ GACOIN D. op. cit. p.231.

Dans le cas présent, les actions menées au titre du projet de service administratif sont évaluées pour déterminer notamment l'efficacité des actions d'amélioration entreprises. Ainsi, la phase d'évaluation permet concrètement de répondre aux interrogations suivantes : « La méthode utilisée est-elle appropriée ? Quels sont les effets sur les personnes concernées ? Les objectifs définis sont-ils atteints ? Est-il nécessaire de mettre en œuvre des moyens complémentaires ? »

La méthode de l'évaluation est complexe dans la mesure où il faut préalablement identifier les critères de qualité (soit reconnus, soit adoptés) et les références telles que les référentiels de pratiques professionnelles, le projet et les objectifs attendus ou les engagements. Dans un second temps, il faut traduire ces critères en indicateurs simples et mesurables.

Chaque fiche d'action mentionne les indicateurs de mesure, ces derniers étant définis avant tout commencement de la mise en œuvre de l'action.

Enfin, les résultats d'une évaluation globale peuvent être présentés à l'appui d'un tableau de bord comportant par exemple les items suivants : les résultats attendus, les résultats atteints, l'analyse des écarts, l'action de renforcement et ceci pour les trois dimensions étudiées, à savoir les structures, les personnels, les techniques.

A partir de l'évaluation, le directeur dispose d'éléments fiables permettant de prendre une décision la plus adaptée à la situation (décision de poursuite ou d'ajustement/amélioration de l'action, ou de réorientation éventuelle).

Au terme de cet exposé relatif aux indicateurs de mesure, il convient de s'intéresser aux éléments d'évaluation d'actions en cours de finalisation.

3.4.2 Evaluation et résultats.

Comme précisé préalablement, la majorité des actions se situent au commencement de la démarche. Pour ces raisons, les éléments d'évaluation sont centrés sur les actions en cours de finalisation d'une part, et sur les résultats plus particulièrement observés au sein des services administratifs, d'autre part.

A) L'évaluation d'actions.

Les éléments d'évaluation concernent des actions menées sur les personnels, sur les structures, sur les techniques.

1- Evaluation d'actions en matière de ressources humaines.

Formation d'un agent administratif à l'utilisation de logiciels de gestion économique et de facturation.

Au vu des indicateurs de mesure, le degré d'appropriation des logiciels Astre et Nemo est satisfaisant, les objectifs attendus à savoir le traitement de la facturation et la saisie informatique des bons de commande sont atteints.

En effet, au terme d'une période d'apprentissage, l'agent a réalisé le traitement mensuel de la facturation, dans un premier temps, en doublure avec l'agent chargé de cette mission et, dans un second temps, de façon autonome avec accompagnement si nécessaire. Le contrôle effectué a confirmé que l'appropriation de l'outil informatique et de la phase de traitement est acquise.

Il en est de même pour la saisie des bons de commande sur le logiciel Astre.

Les effets sur la personne sont essentiellement la motivation liée à l'acquisition de compétences nouvelles et à la diversification des missions. Les principaux apports en matière d'organisation du service sont une meilleure gestion de la polyvalence et de la continuité de service.

Quant à la méthode et aux moyens mis en œuvre, il a été convenu que ces traitements informatisés soient assurés selon une fréquence régulière et formalisée pour maintenir, puis promouvoir les aptitudes nouvellement acquises. Lors de l'évaluation, a été confirmée l'importance de disposer et de concevoir une procédure écrite pour ces deux catégories de traitements informatisés.

Communication sur les missions administratives auprès des professionnels de la MEF.

Cette action s'est concrétisée en juin par l'information diffusée en assemblée générale du personnel le 13 juin 2006 et la remise à chacun des professionnels de la MEF d'un document préparatoire au projet de service administratif comportant les éléments relatifs aux missions détaillées des agents.

Une première évaluation a été effectuée auprès des cadres socio-éducatifs.

L'indicateur de mesure portant sur la connaissance ou non des missions montre que les responsables de service répondent positivement. Si les fonctions sont connues, il demeure un besoin de connaître les modalités de relais organisées au sein des services administratifs.

S'agissant de la méthode utilisée, on peut observer que l'ensemble du personnel de la MEF n'a pas encore pris connaissance des documents diffusés. Une proposition a été formulée par les agents administratifs, à savoir la possibilité d'organiser des « journées portes-ouvertes » pour présenter concrètement les missions et l'organisation du service.

La formalisation et la diffusion des informations complémentaires telles que les relais entre agents, procèdent de l'ajustement et de la continuité de l'action.

Enfin, les effets immédiats sur les agents administratifs sont un sentiment de reconnaissance et de valorisation de leurs compétences.

2- Evaluation d'action portant sur les structures.

Communication sur l'organisation et le fonctionnement des services éducatifs.

Une première évaluation a pu être réalisée auprès des agents administratifs.

Les indicateurs de mesure sont la propension de personnel pouvant attester de la connaissance ou non du fonctionnement et de l'organisation des services éducatifs. La phase d'évaluation a fait ressortir que tous les agents n'avaient pas pu disposer des documents comportant les règlements de fonctionnement et règles de vie collective.

Il a été convenu que ces documents soient mis à la disposition du personnel administratif.

En dernier lieu et dans la continuité de l'action, il pourrait être envisagé un moyen supplémentaire sur le plan communicatif, à savoir organiser des visites sur les différentes unités.

3 - Evaluation d'action portant sur les techniques.

Procédure de recueil de données d'activité.

L'action mise en œuvre pour promouvoir le recueil des informations relatives aux entrées et sorties s'inscrit dans la double finalité de disposer de données fiables pour la facturation des prix de journée et d'anticiper la collecte des données destinées à la préparation du rapport d'activité.

Lors de l'évaluation, les indicateurs portant sur la restitution des formulaires d'activité font apparaître un retour des éléments au niveau du service administratif ; néanmoins, il est parfois nécessaire d'effectuer des relances.

Les objectifs liés à la facturation mensuelle sont atteints. En ce qui concerne l'anticipation en matière de rapport d'activité, l'agent administratif souhaite revoir la fréquence et/ou les modalités de restitution des données statistiques.

Les phases d'évaluation présentées ci-dessus ne sont pas exhaustives compte tenu du calendrier d'exécution. Elles seront complétées des évaluations ultérieures et élargies à l'ensemble du personnel concerné.

B) Les résultats observés au sein du service administratif.

S'agissant de l'évaluation propre aux secteurs administratifs, les résultats consécutifs à la mise en œuvre des actions présentent de nombreux points positifs concourant aux résultats attendus. Pour ce faire, l'utilisation des facteurs de l'analyse socio-économique⁸⁰ paraît judicieuse en raison de sa forme synthétique.

DOMAINE	RESULTATS
1. Conditions de travail	- installation de nouveaux matériels informatiques pour les postes administratifs. - réfection locaux administratifs (peinture, éclairage).
2. Organisation du travail	- amélioration en terme de permanence et de relais organisés entre les agents administratifs. - développement d'aide ou support méthodologique. - force de propositions de nouveaux formulaires ou procédures de recueil des données.
3. Gestion du temps	- amélioration de la gestion du temps par identification des tâches programmables et exécution anticipée. - Mise en place d'un agenda pour promouvoir la gestion des missions et le respect des échéances.
4. Communication – Coordination - Concertation	- communication sur les imprimés-type et supports d'information partagés. - communication régulière (réunions) avec la direction en présence d'un représentant des CSE.
5. Formation	- formation à l'utilisation des logiciels astre et nemo.
6. Mise en œuvre de la stratégie	- démarche participative et responsabilisante. - motivation liée au développement de compétences techniques et informatiques. - diversité des tâches et partage des compétences concourant à un sentiment d'évoluer au quotidien. - sentiment d'appartenance intra-administrative et institutionnelle.

Au terme de la présentation des phases de conceptualisation et planification du projet, de mise en œuvre d'actions et d'évaluation, il est procédé à un bilan de la démarche globale intégrant des perspectives autres susceptibles de promouvoir la communication organisationnelle.



⁸⁰ en référence à la source ISEOR.

« Aussi audacieux soit-il d'explorer l'inconnu, il l'est plus encore de remettre en question le connu. »⁸¹

Walter KASPER

BILAN ET PERSPECTIVES.

Plus globalement, le bilan appelle une réflexion sur la mobilisation du personnel autour d'un projet commun, l'action de communication autour du projet, le management des professionnels et les formes organisationnelles observées dans le cadre de l'étude de la communication organisationnelle entre les services administratifs et les autres secteurs d'activités de la MEF.

1- Mobilisation du personnel autour d'un projet commun.

La démarche menée à l'appui du projet de service administratif conforte le principe selon lequel le projet est un élément fédérateur des personnels autour d'objectifs communs. Comme il a été énoncé, la restitution de la synthèse a contribué à communiquer sur les représentations des uns et des autres, ainsi que sur les points forts et les points faibles. Cette étape « effet-miroir » s'est avérée essentielle de par la richesse naissant des regards croisés, du partage de points de vue sur l'évolution possible des pratiques professionnelles. Cette phase concourt à une fonction « levier d'actions » permettant d'initialiser le projet de service.

A ce niveau de la démarche, le pilotage du changement organisationnel prend tout son sens. En effet, celui-ci mobilise les différents partenaires internes administratifs, éducatifs et autres professionnels et conduit à déterminer ou, plus exactement, à faire définir par les acteurs internes les modifications permettant une transition organisationnelle.⁸²

2- Des actions à court, moyen et long terme aux fins de restructurer la communication organisationnelle.

Il est à souligner que la mise en œuvre du plan d'actions s'échelonne sur une durée de trois à quatre années, les actions étant menées à titre prioritaire, à moyen ou long terme. J'ai pu constater qu'il importe effectivement de programmer les actions sur une période échelonnée car les agents administratifs ont initialement exprimé une certaine inquiétude

⁸¹ KOURILSKY-BELLIARD F. op. cit. p.82.

⁸² NOBRE T. *L'analyse organisationnelle*. Revue Gestions hospitalières. Décembre 2003. p.676

quant au temps à consacrer à la mise en œuvre des actions ; la contrainte étant de concilier la participation au groupe de travail tout en gérant l'activité quotidienne.

A ce titre, ont été proposées des règles portant sur la fréquence des réunions, leur durée et la limitation en terme d'actions simultanées dans un même service entre autres.

Par conséquent, la démarche projet requiert toute une organisation, une formalisation et une action de communication portées par le directeur et les responsables de service.

3- Une communication organisée autour du projet.

La démarche menée sur le champ de la communication organisationnelle montre qu'il est nécessaire de communiquer préalablement sur la question : « pourquoi communiquer ? » avant de répondre à l'interrogation « comment communiquer ? »

► La communication assurée dans le cadre de la phase allant de l'analyse au diagnostic (le pourquoi ?) est particulièrement sensible car il s'agit, en quelque sorte, de convaincre le personnel de l'opportunité de la démarche. Cette étape permet de situer les objectifs à atteindre, de connaître l'état communicationnel ainsi que les besoins en la matière, etc.

La direction et les chefs de service sont les vecteurs de cette communication autour de la finalité du projet. Selon l'approche de Michel Augendre,⁸³ il peut paraître judicieux pour le responsable hiérarchique de réserver une écoute auprès de «ses clients internes ». Ainsi, il s'agit d'observer, d'évaluer le degré de préparation, de perméabilité et d'attente du personnel.

► En ce qui concerne plus globalement la communication sur la mise en œuvre des projets (le comment ?), une large communication a été assurée par le directeur dans le cadre de la mise en place du projet d'établissement et des projets de service.

Outre la présentation réalisée lors des réunions institutionnelles précitées, la direction a concrétisé son engagement par des interventions écrites telles que les notes de service. J'ai observé également l'importance d'apporter une aide méthodologique ; en ce sens, le directeur a rédigé et proposé aux cadres une procédure de mise en place des projets de service.

C'est à l'instar de cette action managériale qu'il convient d'affirmer l'une des fonctions des dirigeants et des cadres : la fonction organisationnelle et décisionnelle.

⁸³ CABIN P. *Communication : état des savoirs*. op. cit. p. 257.

4- La « reconnaissance » des usagers par le management des professionnels.

Cette approche peut surprendre par sa forme. Néanmoins, elle fait référence à l'évolution législative et réglementaire qui organise et renforce les droits des usagers. Comme énoncé précédemment, la loi 2002.2, cadre de référence, impulse la formalisation des procédures et des outils destinés à promouvoir la qualité de la prise en charge de la personne accueillie. Dans ce contexte, le directeur et les cadres de service sont amenés à mettre en œuvre le management par projets qui consiste à développer un mouvement. Dès lors, la communication s'exprime sur plusieurs axes : « écouter, se positionner d'emblée, valoriser, responsabiliser et impliquer, soutenir, suivre et valoriser les recherches, communiquer sur les projets validés [...], comme le précise D. Gacoin.⁸⁴

5- Les modes organisationnels des services administratifs.

Un aspect essentiel de la démarche menée procède des modes d'organisation au sein des services administratifs. A ce titre, l'une des sources de satisfaction témoignées, concerne la diversité des tâches et l'appropriation de nouvelles compétences.

Sur ce point, Raymond-Alain Thiétart⁸⁵ précise, au vu d'exemples concrets : « Certaines personnes sont stimulées par une grande diversité du travail, d'autres y sont indifférentes. »

Il ressort de l'approche de R.-A. Thiétart qu'il convient de prendre en considération à la fois les besoins organisationnels et les souhaits des personnels.

Dès lors, mon étude a fait apparaître cette source de motivation et a contribué à mettre en œuvre l'appropriation de nouvelles compétences techniques.

Par ailleurs, il s'avère difficile de distinguer précisément les missions déléguées par le cadre administratif aux agents placés sous sa responsabilité. Des questionnements ont été exprimés en ce sens. En outre, cette situation influe sur les relations fonctionnelles avec les autres professionnels de l'institution.

A ce titre, Raymond-Alain Thiétart⁸⁶ énonce : « Un responsable est toujours pris entre le désir de déléguer une partie de ses tâches lui permettant d'alléger son travail, et la volonté de conserver la maîtrise des opérations. »

⁸⁴ GACOIN D. op. cit. p. 209.

⁸⁵ THIETART R.-A. *Le management*. Collection Que sais-je ? Paris : PUF n° 1860, 2003. 127 p.

⁸⁶ THIETART R.-A. op. cit. p.120.

Or, compte tenu de la complexité et de la diversité des tâches, il paraît de plus en plus opportun de «décentraliser» des décisions. Il serait intéressant que la responsable de service puisse organiser une délégation selon un cadre formalisé et ensuite communiquer sur ces modes de fonctionnement envers les autres professionnels de la MEF.

6- Autres perspectives : décloisonner et renforcer la communication interne.

L'un des axes permettant de réduire le cloisonnement entre les services repose, entre autres, sur le développement des nouvelles technologies et la mise en place d'une messagerie interne de type intranet. En effet, la communication inter-services se caractérise par des flux d'informations constants et par une exigence de fiabilité et d'exhaustivité s'agissant du recueil des données. Or sur le plan logistique, il n'existe pas aujourd'hui de système de navette quotidienne entre les services administratifs et éducatifs.

Dès lors, l'équipement des unités en matériel informatique et la mise en place d'un système intranet contribueraient à promouvoir les liaisons par une fluidité de l'information et par un gain de temps et d'efficacité, au service de la personne accueillie.

Compte tenu que le sujet relatif à l'utilisation des messageries est relativement controversé sur le thème du contrôle ou du temps passé par les agents pour ces échanges, il importe de mettre en œuvre un cadre général déterminé par la direction et les chefs de service. Enfin, ces dispositions intégreraient notamment les règles éthiques (protéger les accès et la confidentialité).

Au terme du bilan de la mission globale portant sur la communication organisationnelle, les éléments de conclusion tendent à montrer que la valorisation et la reconnaissance de l'autre apportent davantage de satisfaction professionnelle et produisent des échanges plus efficaces, plus enrichissants pour agir ensemble.



CONCLUSION

L'évolution législative et réglementaire vient substituer de nouveaux modes d'organisation à des réalités anciennes ou ancrées. Comme le dit Daniel Gacoin,⁸⁷ cette mutation peut être observée comme : « le passage de la logique d'institution à la logique de dispositif peu explicite pour le grand public, mais pourtant révélateur des changements à l'œuvre. » En d'autres termes, cela s'apparente par le passage d'une logique d'offre vers une logique de demande et de besoin ; ou encore une évolution allant de secteurs cloisonnés vers le décroisement et le croisement des actions.

Dans ce contexte, la mission du directeur s'ouvre à de nouveaux modes de management où la communication, l'organisation et la coordination constituent des axes stratégiques majeurs. La mission menée sur le champ de la communication organisationnelle s'inscrit effectivement au titre des fonctions de directeur d'établissement social et médico-social ; d'autant que l'une des tâches managériales fondamentales est d'organiser l'institution, d'explicitier en permanence les objectifs communs et de définir des référentiels d'actions et d'évaluation.

Conduire et accompagner la restructuration de la communication organisationnelle, est une source d'enseignements et une expérience enrichissante.

A mon sens, elle a contribué à prendre toute la mesure des fonctions de direction et d'animation caractérisées par :

- la fonction relationnelle (notion de réseaux et de contractualisation),
- la fonction organisationnelle et de décision (gestion, négociation) intégrant la notion d'incertitude,
- la fonction d'information (en l'occurrence : susciter le goût de participer tout en informant les personnels sur les objectifs fixés, ou sur des mesures d'activité par exemple).

De même, l'expérience vécue montre que l'appropriation d'une démarche projet peut permettre au directeur une conduite adaptée du changement ayant pour finalité globale de promouvoir la qualité de la prise en charge de la personne accueillie.

Ainsi, la démarche projet constitue un levier pertinent d'évolution des pratiques professionnelles.

⁸⁷ GACOIN D. op. cit. p. 81.

La démarche mise en place au sein des services administratifs de la MEF de Douai s'est avérée satisfaisante car elle a permis notamment de valoriser les acteurs et leurs missions. Or il apparaissait un besoin de reconnaissance des compétences.

Au delà des points positifs exprimés par les agents administratifs au sens d'une source de motivation liée à la diversité des activités, c'est une véritable remobilisation du personnel administratif que j'ai pu percevoir au cours de la mise en œuvre du projet.

Ces éléments sont illustrés par le chemin parcouru eu égard au rapprochement des équipes opérationnelles et fonctionnelles et à la démarche participative des agents administratifs, force de propositions en termes d'organisation du travail et d'échanges inter-professionnels.

Si la démarche projet est porteuse de progrès social, de décroisement et de motivation dans sa dimension participative et responsabilisante, il demeure que le champ de la communication interne est complexe en raison d'une multiplicité de facteurs et d'enjeux (contextuels, cognitifs, affectifs, relationnels, culturels, sociaux), de jeux d'influence et de pouvoir, etc.

La communication étant multi-dimensionnelle, il est à préciser que certaines approches n'ont pu être étudiées dans le cadre de cette démarche. Toutefois, celles-ci pourraient constituer un axe complémentaire à étayer : il s'agit de la communication envers les partenaires extérieurs, des liaisons fonctionnelles et des flux d'informations partagés avec les services de l'administration générale de l'EPDSAE.

Pour conclure sur des propos novateurs, Daniel Gacoin énonce le concept de « la stratégie d'organisation apprenante. »⁸⁸ Il précise : « La communication s'inscrit alors dans une conception nouvelle : organisation décroisée, fluide, fondée sur le partage du savoir et l'innovation, le travail sur les expériences et les erreurs. » Ces termes peuvent nous laisser perplexe. Néanmoins, force est de constater que la communication organisationnelle nous invite à mobiliser ce qui est considéré comme un élément majeur au sein de l'institution, à savoir le potentiel humain.



⁸⁸ GACOIN D. op. cit. p. 207.

Bibliographie

OUVRAGES

BARTOLI A. *Communication et organisation*. Paris : Editions d'Organisation. 1991.

BERNOUX P. *La Sociologie des organisations*. 3^e éd. Paris : Collection Points n° 180, 1990. 378 p.

BLANCHET A., TROGNON A. *La Psychologie des groupes*. Paris : Editions Nathan, n° 78, 1994. 127 p.

BOURDIEU P. *Ce que parler veut dire*. Paris : Fayard, 1992.

BRETON P. *L'utopie de la communication : le mythe du village planétaire*. Paris : La Découverte, 1995.

CABIN P. *La Communication : état des savoirs*. Paris : Sciences Humaines Editions, 1999. 462 p.

CABIN P. *Les Organisations : état des savoirs*. Paris : Sciences Humaines Editions, 2002. 412 p.

CROZIER M., FRIEDBERG E. *L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective*. Paris : Editions du Seuil, 1997 et Coll. Points n° 248, 2004. 500 p.

DECAUDIN J.-M., IGALENS J. et WALLER S. (avec la collaboration de) *La Communication interne : stratégies et techniques*. Paris : Dunod, 2006. 192 p.

DUTERME C. *La communication interne en entreprise : l'approche de Palo Alto et l'analyse des organisations*. Bruxelles : Editions De boeck, 2004. 170 p.

GACON D. *Communiquer dans les organisations sociales et médico-sociales : enjeux, stratégies, méthodes*. 2^e éd. Paris : Dunod, 2004. 316 p.

GREC/O (ouvrage dirigé par ALEXIS H.) *La communication des organisations à la croisée des chemins disciplinaires*. Paris : l'Harmattan, 2005. 152 p.

KOURILSKY-BELLIARD F. *Du désir au plaisir de changer : comprendre et provoquer le changement*. 2^e éd. Paris : Dunod, 1999. 328 p.

LEHNISCH J.-P. *La communication dans l'entreprise*. 5^e éd. Collection Que sais-je ? Paris : PUF, n° 2229, 2004. 128 p.

MINTZBERG H. *Structure et dynamique des organisations*. Paris : Editions d'Organisation, 18^e tirage, 2005. 434 p.

MIRAMON J.-M. *Manager le changement dans l'action sociale*. 2^e éd. Rennes : Editions ENSP, 2001. 105 p.

MUCCHIELLI A. *La Communication interne : les clés d'un renouvellement*. Paris : Armand Colin, 2002. 206 p.

THIETART R.-A. *Le management*. 11^e éd. Collection Que sais-je ? Paris : PUF n° 1860, 2003. 127 p.

WATZLAWICK P. *Une logique de la communication*. Paris : Seuil. p. 239.

ARTICLES

LEFEVRE P. *La direction et l'encadrement dans le contexte de la loi 2002.2 et de sa mise en œuvre*. Les cahiers Technè, n° 5, octobre 2003.

MIEGE B. *La société conquise par la communication*. Logiques sociales, Presses universitaires de Grenoble, 1996. p. 44.

MINTZBERG H. Entretien des Sciences Humaines, Hors série n° 20, mars/avril 1998.

NOBRE T. *Performance et pouvoir à l'hôpital*. Politique et management public, vol 13 n° 3, septembre 1999.

MEMOIRES

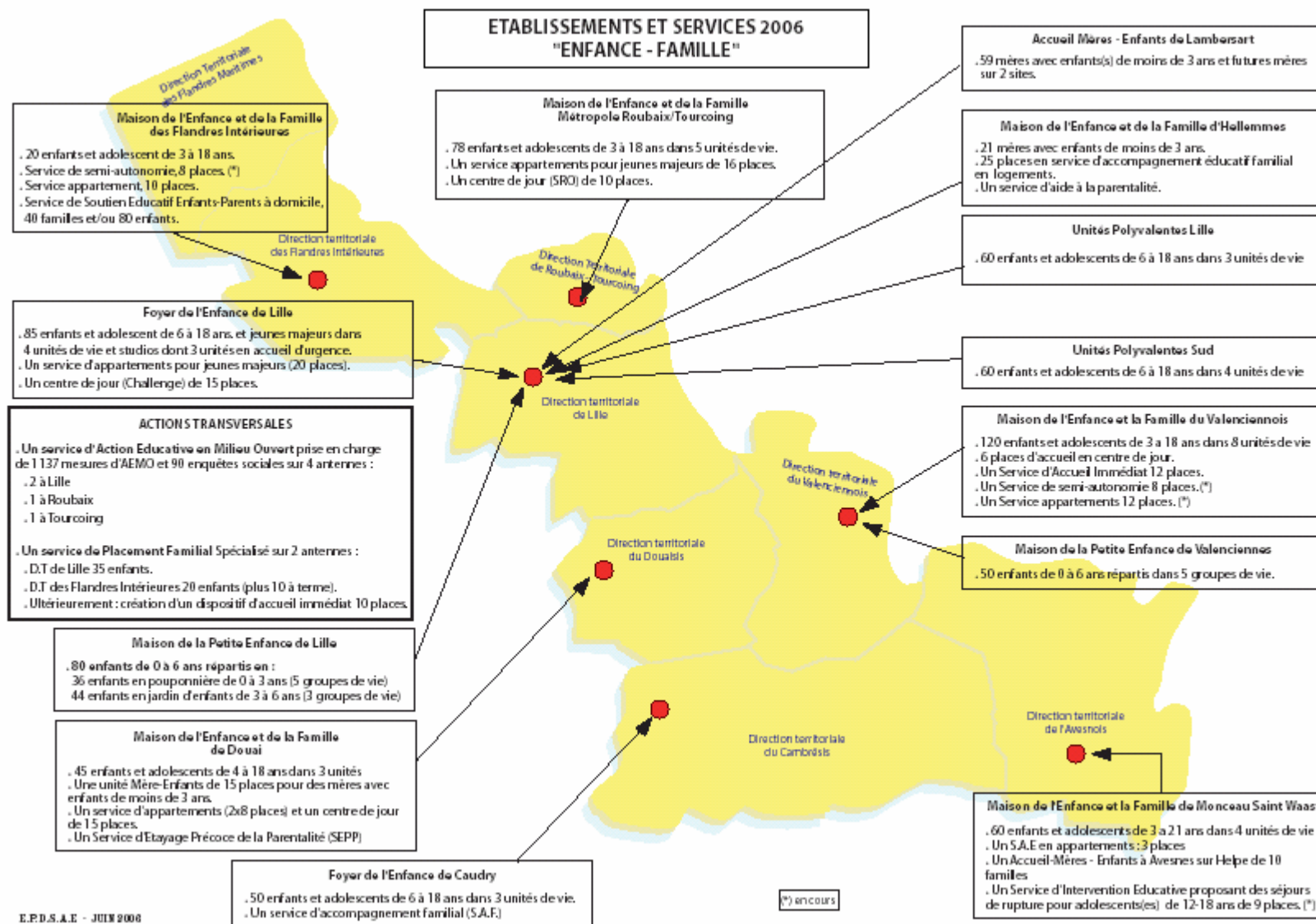
FAFOURNOUX A. *La communication entre résidents : le directeur, par son management, peut-il favoriser ce lien social ?* Rennes : ENSP, DESS secteur public, 2005. 80 p.

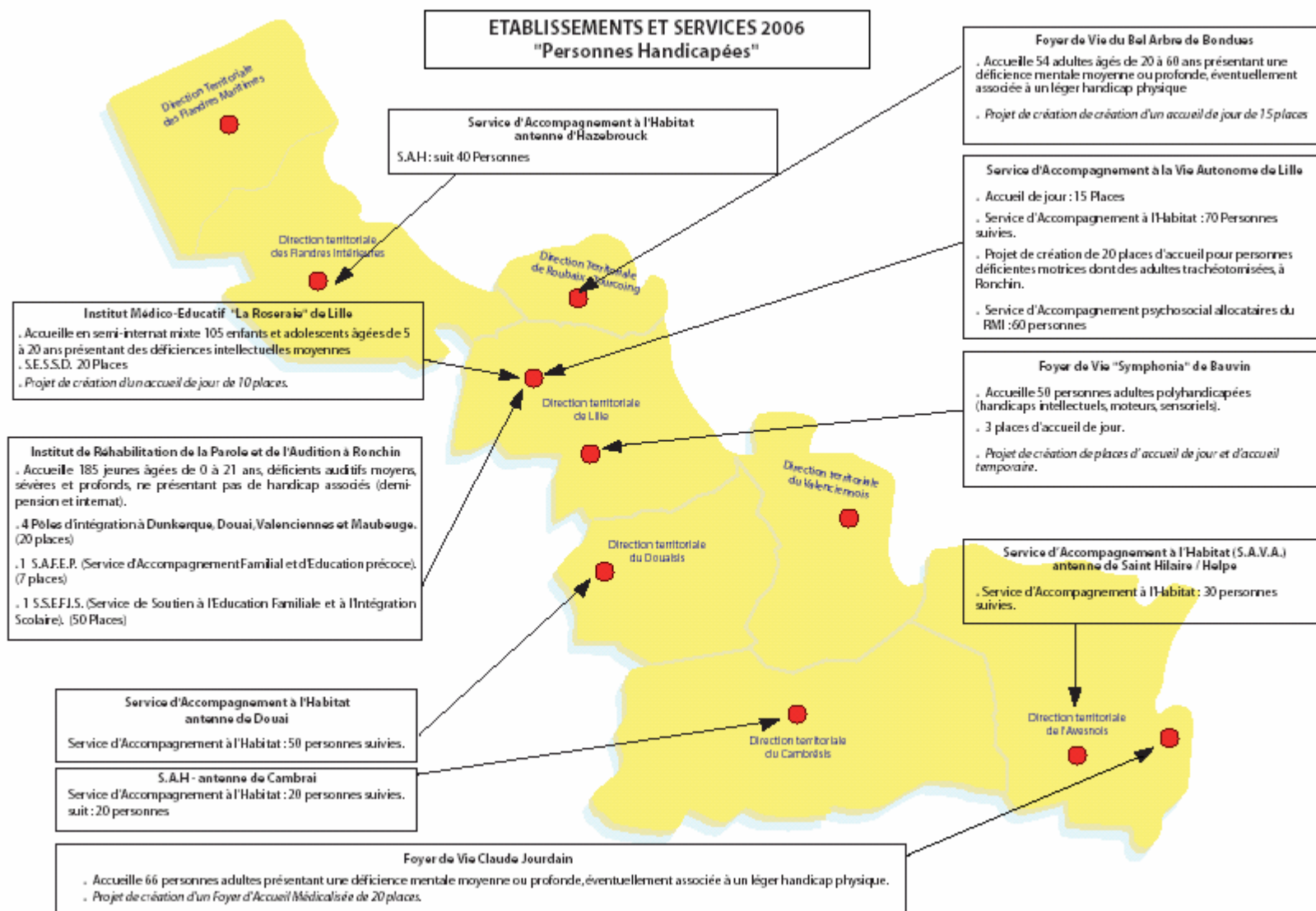
PELLETIER P. *Conduire et accompagner le changement dans le cadre d'une restructuration : un exemple l'accueil mères-enfants de Lambersart.* Rennes : ENSP, DESMS secteur public, 2003. 78 p.

TUAUDEN P. *De la « culture-projet » à la mise en œuvre d'un management participatif : une opportunité stratégique pour le directeur d'établissement. Analyse et expérimentation de la conduite du changement sur les services généraux de l'I.N.J.S.P.* Rennes : ENSP, DESMS secteur public, 2003. 80 p.

Liste des annexes

- ANNEXE 1** Etablissements et services de l'EPDSAE « Enfance-Famille »
- ANNEXE 2** Etablissements et services de l'EPDSAE « personnes handicapées »
- ANNEXE 3** Grille d'entretien auprès des agents administratifs (Etape 1).
- ANNEXE 4** Questionnaire portant sur la communication organisationnelle (Etape 2) : synthèse des entretiens menés auprès des personnels éducatifs et pluridisciplinaires.
- ANNEXE 5** Questionnaire portant sur la communication organisationnelle (Etape 2) : synthèse des entretiens menés auprès des personnels administratifs.
- ANNEXE 6** Modèle de plan d'actions proposées pour le poste de secrétariat/accueil.





Mission principale

Intitulé de la mission	
S'agit-il de multi-activité ? Si oui, quelle est l'activité associée ?	
Nature de l'activité	
Degré de technicité	
Quels sont les pré-requis ou expérience professionnelle pour cette mission ?	
Fréquence de la mission	
Durée le cas échéant	
Quels sont les outils de communication utilisés ? Quels autres outils de communication souhaités ?	
Quelles sont les procédures ou supports utilisés ? Quels seraient éventuellement les formulaires souhaités ?	
Quels sont les modes de classement ou d'archivage mis en œuvre ?	
Degré d'autonomie ?	
Degré de responsabilité ?	
Interlocuteurs directs ?	
Modalités liées à la continuité de service	

Quelles sont, à votre sens, les aptitudes requises par rapport à vos missions et plus globalement au poste (sens de l'organisation du travail, capacité d'adaptation, sens des relations humaines, etc.)	
Quelle est, selon vous, la qualité principale liée au poste ?	
Quelle compétence professionnelle souhaiteriez-vous développer ?	
Eventuellement, souhait de formation continue	
Avez-vous observé un axe possible d'évolution de votre poste ? Si oui, lequel ?	
Les conditions matérielles de votre poste vous paraissent-elles suffisantes pour répondre à votre mission ? Dans la négative, souhaitez-vous formuler des suggestions ?	

Estimez-vous être suffisamment informée de l'organisation et du fonctionnement des services de la MEF ? Si non, pourriez-vous préciser la nature des informations souhaitées ?	
Quelles sont les valeurs que vous aimeriez mettre en évidence ou évoquer s'agissant de notre mission de protection de l'enfance ?	
Qu'est-ce qui semble vous apporter le plus de satisfaction dans vos missions ?	
Vos suggestions sont les bienvenues.	

Merci pour votre participation à cet entretien.
Toute information à caractère confidentiel sera exploitée de façon anonyme.

**SYNTHESE DES ENTRETIENS MENES AUPRES DU PERSONNEL EDUCATIF
ET PLURIDISCIPLINAIRE – DEUXIEME ETAPE DE RECUEIL DES DONNEES**
Généralités

Les entretiens ont eu pour finalité de recueillir l'avis des personnels éducatifs sur l'organisation de la communication entre leur service et les secteurs administratifs.

10 agents (cadres socio-éducatifs, éducateurs spécialisés, moniteur éducateur, maîtresses de maison, psychologue) ont été interviewés. La mention « personnel éducatif » figurant dans cette synthèse est exprimée au sens large, y compris le personnel pluridisciplinaire.

INFORMATIONS RELATIVES AUX MISSIONS ET AUX ACTIVITES**1- Dans le cadre de leurs missions, les personnels éducatifs ont des contacts avec :**

	(C)	(R)	(P)	(A)
⊙ le service des ressources humaines.....	2	5	2	1
⊙ le secrétariat/accueil.....	5	5		
⊙ l'agent administratif chargé du suivi des travaux.....	1	4	2	3
⊙ l'agent chargé de la gestion des effectifs accueillis.....	1	7	2	
⊙ le service comptabilité.....		1	7	2
⊙ l'agent chargé du suivi administratif des appartements.....		2	3	5
⊙ le cadre administratif de la MEF.....	1	4	3	2
⊙ le service entretien.....	1	4	5	

Interlocuteurs de l'Administration Générale :

✓ Direction des ressources humaines et du personnel.....	1
✓ Direction chargée de la communication.....	1
✓ Médecine préventive du personnel.....	2
✓ Responsable des projets.....	1
✓ Conseiller technique (pour les projets).....	1

Les lettres ont la signification suivante : constants (C), réguliers (R), ponctuels (P), aucun (A).

2- Les catégories d'informations partagées avec les services administratifs sont :

⊙ des données d'ordre budgétaire.....	8
⊙ des données sur la gestion des horaires.....	6
⊙ des données relatives à l'absentéisme.....	8
⊙ des informations relatives à l'entretien des locaux, des équipements.....	9
⊙ des informations sur les effectifs accueillis et l'activité de votre unité.....	10
⊙ des notes d'évolution ou d'incident relatives aux personnes accueillies.....	8

Autres :

✓ Participation financière des résidentes à l'accueil mères-enfants (AME).....	1
✓ Courriers « arrivée » et « départ ».....	1
✓ Gestion téléphonique des accueils d'urgence.....	1
✓ Prise de rendez-vous institutionnels.....	1
✓ Réservation des véhicules.....	1

3- Les personnels éducatifs connaissent les missions des postes ci-après :

	(O)	(N)	(P)
⊙ le service des ressources humaines.....	8	1	1
⊙ le service comptabilité.....	8		2
⊙ le secrétariat/accueil.....	9		1
⊙ l'agent administratif chargé du suivi des travaux.....	6	2	2
⊙ l'agent chargé de la gestion des effectifs accueillis.....	9		1
⊙ le service entretien.....	7		3
⊙ l'agent chargé du suivi administratif des appartements	7		3
⊙ le cadre administratif.....	8		2

Les lettres ont la signification suivante : oui (O), non (N), partiellement (P).

Dans la négative, les souhaits d'informations sont les suivants :

✓ Fonctions de chaque agent administratif.....	4
✓ Relais entre les agents administratifs.....	1

4- A une question précise que vous posez à l'un des secteurs administratifs, qu'attendez-vous de votre interlocuteur ? (réponses pouvant être cumulatives)

⊙ Une réponse écrite rapide même si elle est partielle.....	3
⊙ Une réponse écrite dans des délais raisonnables.....	5
⊙ Une réponse écrite complète et détaillée quelque soit le délai consacré.....	4
⊙ Une réponse orale.....	10

Commentaires :

✓ Réponse orale claire suffisante, le cas échéant orientation vers l'interlocuteur concerné....	1
✓ Réponse orale dans le cas où la traçabilité n'est pas requise.....	1

5- Le personnel éducatif est sollicité par les services administratifs pour :

⊙ le recueil d'informations en matière de suivi des horaires (masses horaires).....	10
⊙ // // // d'activité et d'effectifs accueillis.....	8
⊙ // // // d'éléments variables de paie.....	2
⊙ // // // de dépenses d'exploitation de l'unité.....	5
⊙ des compléments d'informations sur leurs demandes ou écrits ?.....	5
⊙ des questions pratiques sur le fonctionnement de leur unité ?.....	6

De quel type d'informations s'agit-il ?

✓ Demandes de travaux ou questions en matière de travaux.....	3
✓ Entretien du matériel.....	3
✓ Mouvements d'entrée – sortie et dossiers des jeunes et résidentes.....	2
✓ Éléments recueillis pour le rapport d'activités.....	1
✓ Gestion de l'argent de poche du jeune accueilli à la MEF.....	1
✓ Éléments de régie (pour le sous-régisseur d'une unité).....	1
✓ Informations d'ordre éducatif.....	1
✓ En matière de relais pris par l'unité AME.....	1
✓ Partage des véhicules de l'institution.....	1
✓ Régularisation suite à un arrêt maladie.....	1
✓ Coordination des horaires entre les deux éducatrices au service appartements ASE.....	1
✓ Informations relatives aux notes d'évolution ou notes d'incident.....	1

6- En ce qui concerne le recensement annuel de besoins ou autres recensements réguliers, il a été demandé au personnel éducatif de citer les principales procédures traitées en collaboration avec les services administratifs :

✓ Commandes de matériel, linge, vaisselle.....	4
✓ Recensement des besoins en formation ou participation aux colloques.....	2

✓ Suivi des effectifs accueillis (contrôle des entrées et sorties).....	2
✓ Rapport d'activités.....	2
✓ Besoins en matériel, équipement (investissement).....	2
✓ Règlement de la participation financière de la résidente de l'AME.....	1
✓ Gestion technique des logements (travaux).....	1
✓ Budget de l'unité.....	1
✓ Embauche de personnel.....	1
✓ Demandes spécifiques des jeunes accueillis.....	1

7- Quelles sont les autres missions ou tâches pour lesquelles vous travaillez en liaison directe avec le personnel administratif ?

✓ Démarches CGOS.....	4
✓ Préparation des dossiers « projet de camp » pour les unités.....	2
✓ Réunions avec les bailleurs privés et publics (pour les services appartements).....	2
✓ Réunions des veilleurs, réunions avec le personnel d'entretien.....	2
✓ Elaboration des menus, participation aux réunions « menus ».....	2
✓ Courriers internes et externes à la MEF, les notes.....	2
✓ Demandes d'achat de matériel, d'outils pédagogiques.....	2
✓ Gestion de la sous-régie.....	1
✓ Projet de service.....	1
✓ Suivi des prises en charge des personnes accueillies (liasse LID).....	1
✓ Gestion des dépenses des jeunes suivis en appartements ASE.....	1
✓ Planning hebdomadaire de présence du professionnel destiné à l'accueil/secrétariat.....	1

INFORMATIONS SUR LE FONCTIONNEMENT DES SERVICES ADMINISTRATIFS

8- Connaissance des horaires de fonctionnement des secteurs administratifs :

⊙ oui.....	9
⊙ non.....	
⊙ partiellement.....	1

9- Souhait de disposer d'informations sur le fonctionnement et l'organisation des services administratifs :

⊙ oui.....	6
⊙ non.....	4

Dans l'affirmative, les besoins d'informations exprimés sont les suivants :

✓ Missions de chacun des agents administratifs.....	5
✓ Relais entre agents administratifs (notamment en cas d'absence).....	1
✓ Souhait de disposer de la procédure de fonctionnement.....	1

10- Participation à des réunions avec le personnel administratif :

⊙ oui.....	2
⊙ non.....	8

Dans l'affirmative, quelle catégorie de réunion, quelle fréquence, avec quel interlocuteur ?

✓ Réunion relative au budget.....	1
✓ Participation aux réunions du service administratif en tant que représentant des CSE.....	1

11- Connaissance des circuits fonctionnels par rapport aux personnels administratifs : quel interlocuteur est responsable de quelle activité ?

- ☐ oui..... 6
☐ non..... 3

12- Connaissance des missions déléguées par le Directeur à l'Adjoint des cadres responsable des services administratifs :

- ☐ oui..... 3
☐ non..... 7

13- En l'absence de l'adjoint des cadres, savez-vous quel agent administratif il vous est possible de solliciter ?

- ☐ oui..... 6
☐ non..... 4

LES SUPPORTS ET MOYENS DE COMMUNICATION PARTAGES AVEC LE PERSONNEL ADMINISTRATIF

14- Les outils de communication utilisés le plus souvent en liaison avec les agents administratifs :

	(RE)	(RA)	(P)
☐ par téléphone.....	9	1	
☐ entretien direct et immédiat.....	7	1	2
☐ par prise de rendez-vous (entretien programmé).....	4	5	1
☐ par fax.....	2	3	5
☐ par liaison intranet.....			10
Autres :			
✓ par écrit.....	1		

Les lettres ont la signification suivante : régulièrement (RE), rarement (RA), pas du tout (P).

15- Les imprimés ou procédures utilisés le plus souvent en liaison avec les services administratifs :

✓ Demande de congés annuels.....	8
✓ Cahier de bons de commande.....	6
✓ Fiche de demande de travaux.....	5
✓ Imprimé des masses horaires.....	4
✓ Mémoire de frais (remboursement des frais de déplacement.....	3
✓ Formulaire de commande des produits d'entretien et produits alimentaires.....	3
✓ Planning hebdomadaire de présence du professionnel pluridisciplinaire.....	2
✓ Formulaire de suivi des effectifs accueillis.....	2
✓ Imprimé de demande d'admission d'urgence.....	2
✓ Fiche d'accueil établie pour chaque admission.....	2
✓ Cahier de liaison des appels téléphoniques.....	1
✓ Cahier de régie.....	1
✓ Projet de camps.....	1
✓ Formulaire de quittance.....	1
✓ Attestation d'hébergement (personne accueillie à la MEF).....	1
✓ Fiche relative à l'argent de poche octroyé aux jeunes.....	1
✓ Notes d'informations - des messages.....	1

16- Estimez-vous connaître la majorité des documents administratifs (outils de communication) entre services administratifs et éducatifs ?

- ☒ oui..... 6
☒ non..... 4

Dans la négative, les besoins d'informations en terme de documents partagés sont :

Secteur d'activité	Type de formulaires
✓ Ressources humaines	photocopie Arrêt maladie de l'agent pour le chef de service concerné.
✓ Comptabilité	souhait d'une plus grande clarté dans les commandes et d'un suivi.
✓ Logistique	procédure pour la réservation des véhicules.

17- Dans votre unité, disposez-vous de moyens dédiés au partage d'informations avec les services administratifs ?

- ☒ agenda..... 9
☒ tableau d'affichage..... 8
☒ planning..... 7
☒ cahier de liaison..... 6
☒ classeur de procédures..... 2

Autres :

- ✓ Fiche des n° téléphoniques des personnels administratifs, éducatifs et pluridisciplinaires... 1
 ✓ Fax..... 1

18- Quels outils de communication souhaiteriez-vous développer entre votre unité et les services administratifs ?

- ✓ outil intranet..... 3
 ✓ fiche de suivi des demandes..... 1
 ✓ planning des RV des personnes accueillies auprès des professionnels pluridisciplinaires... 1
 ✓ utilisation de l'outil informatique..... 1

Suggestions du personnel éducatif relatives à la communication organisationnelle entre leur service et les secteurs administratifs :

- ✓ Souhait d'une meilleure identification des missions de chaque agent administratif et d'une diffusion de ces informations auprès des professionnels éducatifs et pluridisciplinaires.
 ✓ Souhait d'un document explicite sur le calcul des horaires et sur les droits et obligations du personnel.
 ✓ Souhait de revoir la gestion des courriers « arrivée » et fax reçus car délai de transmission à l'unité concernée trop important (en particulier s'il s'agit d'un courrier urgent et/ou important).
 ✓ Davantage de lisibilité quant aux dépenses budgétaires.
 ✓ Participation à un groupe de travail qui serait chargé de mettre en œuvre un planning des RV pour les jeunes reçus auprès des professionnels pluridisciplinaires.

✓ **Constat collégial exprimé : les unités disposent des outils de communication entre leur service et les services administratifs mais ces supports (agenda, tableau d'affichage, plannings, notes de service, etc.) ne sont pas consultés régulièrement.**

**SYNTHESE DES ENTRETIENS MENES AUPRES DU PERSONNEL
ADMINISTRATIF A L'APPUI DU QUESTIONNAIRE PORTANT
SUR LA COMMUNICATION ORGANISATIONNELLE – ETAPE 2**

Généralités

Les entretiens ont eu pour finalité de recueillir l'avis des agents administratifs et de l'adjoint des cadres hospitaliers sur l'organisation de la communication entre leur service et les services éducatifs.

La mention « personnel ou service éducatif » est exprimée au sens large, y compris les professionnels pluridisciplinaires.

INFORMATIONS RELATIVES AUX MISSIONS ET AUX ACTIVITES

1- Dans le cadre de leurs missions, les personnels administratifs ont des contacts avec :

	(C)	(R)	(P)	(A)
⊙ les cadres socio-éducatifs (CSE).....	4	1	1	
⊙ les éducateurs spécialisés (ES), moniteurs éducateurs (ME), éducateur de jeunes enfants (EJE).....		5	1	
⊙ les psychologues, le psychomotricien.....			4	1
⊙ l'infirmier diplômé d'Etat.....			4	1
⊙ les moniteurs d'atelier.....		2	3	
⊙ les maîtresses de maison.....			4	1
⊙ les veilleurs de nuit.....		1	3	1
⊙ les médecins généraliste et pédo-psychiatres.....			3	2

Autres interlocuteurs de la MEF :

✓ service entretien.....	1	4	1	
--------------------------	---	---	---	--

Interlocuteurs de l'Administration Générale :

✓ Direction du personnel et des ressources humaines (DPRH)...	1	1	1	
✓ Direction des affaires financières.....		3	1	
✓ Service documentation.....			1	
✓ Direction du patrimoine.....			1	

Les lettres ont la signification suivante : constants (C), réguliers (R), ponctuels (P), aucun (A).

2- Les catégories d'informations partagées avec les personnels éducatifs et autres professionnels de la MEF sont :

⊙ des informations relatives à l'entretien des locaux et des équipements.....	5
⊙ des informations sur les effectifs accueillis et l'activité des unités.....	4
⊙ des notes d'évolution ou d'incident relatives aux personnes accueillies.....	3
⊙ des données relatives à l'absentéisme.....	3
⊙ des données d'ordre budgétaire (point budget loisirs).....	2
⊙ des données sur les heures de sujétions – éléments variables de la paie.....	2
⊙ des données sur la gestion des horaires.....	1

Autres :

✓ Données relatives aux commandes hebdomadaires des unités.....	2
✓ Dépenses pour vêtements, coiffeur, autre et argent de poche des jeunes	1
✓ Projet de camps de vacances.....	1
✓ Informations relatives aux logements (services appartements).....	1
✓ Questions concernant les contrats d'assurances.....	1
✓ Besoins de formation ou participation aux colloques.....	1
✓ En matière de recrutement.....	1

3- Les agents administratifs connaissent les missions des personnels suivants :

	(O)	(N)	(P)
⊙ les cadres socio-éducatifs (CSE).....	3		3
⊙ les éducateurs spécialisés, moniteurs éducateurs et EJE.....	1		5
⊙ les psychologues, le psychomotricien.....		4	2
⊙ l'infirmier diplômé d'Etat.....		1	5
⊙ les moniteurs d'atelier.....	2	2	2
⊙ les maîtresses de maison.....	1		5
⊙ les veilleurs de nuit.....	1		5
⊙ les médecins généraliste et pédo-psychiatres.....		6	

Les lettres ont la signification suivante : oui (O), non (N), partiellement (P).

Dans la négative, les souhaits d'informations sont les suivants :

✓ Pour l'IDE : rôle, interventions sur les unités.....	1
✓ Pour les psychologues et psychomotricien : rôle, interventions sur les unités.....	1
✓ Pour les ES et ME : rôle et missions auprès des jeunes.....	1

4- A une question précise que vous posez à l'un des CSE ou à un autre professionnel de la MEF, qu'attendez-vous de votre interlocuteur ?

⊙ Une réponse écrite rapide même si elle est partielle.....	
⊙ Une réponse écrite dans des délais raisonnables.....	1
⊙ Une réponse écrite complète et détaillée quelque soit le délai consacré.....	1
⊙ Une réponse orale.....	6

Commentaires :

✓ Demande d'une réponse orale claire.....	1
✓ Souhait que le CSE puisse prendre une décision (exemple : justifier des dépenses pour des prestations ou achats destinés aux jeunes).....	1

5- Le personnel administratif est sollicité par les CSE chefs de service par rapport aux :

⊙ informations en matière	d'activité et d'effectifs accueillis.....	3
⊙ //	de notes d'incident ou d'évolution.....	2
⊙ //	d'éléments variables de paie.....	2
⊙ //	de suivi des horaires (masses horaires).....	2
⊙ //	de dépenses d'exploitation de l'unité.....	1
⊙ des questions pratiques sur le fonctionnement du service administratif?.....		4

De quel type d'informations s'agit-il ?

✓ Les missions de chaque agent administratif, la répartition des tâches administratives....	3
✓ Des renseignements sur les courriers « arrivée » et « départ ».....	3
✓ Des questions sur la localisation d'imprimés-types disponibles au secrétariat.....	2
✓ Les modalités et fréquence de dépôt, aux services postaux, des courriers « départ ».....	1
✓ Des compléments d'informations sur les appels téléphoniques reçus.....	1
✓ En matière de notes d'incident à caractère d'urgence.....	1

6- En ce qui concerne le recensement annuel de besoins ou autres recensements réguliers, il a été demandé au personnel administratif de citer les principales procédures traitées en collaboration avec les CSE et autres professionnels :

✓ Recueil de données pour le rapport d'activités.....	1
✓ Transmission fiche d'accueil/admission à la MEF.....	1
✓ Relevé des demandes d'admission d'urgence.....	1
✓ Relevé des notes d'incident ou notes d'évolution concernant les jeunes et résidentes....	1
✓ Suivi des fugues.....	1
✓ Budget loisirs attribué à chaque unité.....	1
✓ Recensement annuel des besoins en fournitures de bureau, fournitures scolaires.....	1
✓ Recensement annuel des besoins en formation.....	1
✓ Recensement relatif au programme d'investissement.....	1

Commentaire exprimé :

- ✓ Il s'agit de recensements ou de suivis traités directement avec les CSE, chefs de service.

7- Quelles sont les autres missions ou tâches pour lesquelles vous travaillez en liaison directe avec les CSE, le personnel éducatif et autres professionnels ?

✓ Saisie de projets de service, de règlements de fonctionnement, livret d'accueil.....	2
✓ Réservation des véhicules.....	1
✓ Traitement des bons de commandes hebdomadaires.....	1
✓ Opérations de sous-régie.....	1
✓ Opérations liées à la participation financière des résidentes à l'accueil mères-enfants....	1
✓ Relations avec les bailleurs (services appartements).....	1
✓ Démarches d'achats d'équipement (exemple : électroménager).....	1
✓ Suivi concernant l'acquisition, la livraison et l'installation de matériel ou équipement.....	1
✓ Saisie de dossiers ou procédures (exemple : la procédure relative au budget loisirs).....	1

INFORMATIONS SUR LE FONCTIONNEMENT DES UNITES DE LA MEF

8- Connaissance des horaires de fonctionnement des unités de la MEF :

⊙ oui.....	2
⊙ non.....	1
⊙ partiellement.....	3

9- Souhait de disposer d'informations sur le fonctionnement et l'organisation des services éducatifs et autres secteurs d'activité :

⊙ oui.....	5
⊙ non.....	1

Commentaire :

✓ La seule réponse négative a été formulée par rapport aux sources d'informations récemment disponibles, à savoir les projets de service des unités, les règlement de fonctionnement notamment.

Dans l'affirmative, les besoins d'informations exprimés sont les suivants :

✓ Demande d'informations sur le fonctionnement des services.....	5
✓ Souhait de davantage de rigueur en ce qui concerne les documents administratifs.....	1

10- Participation à des réunions avec les CSE, le personnel éducatif et autres professionnels :

- ☐ oui..... 3
☐ non..... 3

Dans l'affirmative, quelle catégorie de réunions, quelle fréquence, avec quel interlocuteur ?

- ☒ Réunions hebdomadaires relatives aux travaux d'entretien..... 2
☒ Réunions pour le service appartements ASE..... 2
☒ Réunions relatives à l'élaboration du rapport d'activités..... 2
☒ Réunions hebdomadaires de la direction..... 1
☒ Réunions relatives à la gestion des R.H. (renouvellement des contractuels, plannings...) 1
☒ Réunions ponctuelles (exemple : sur la question des cautions pour les serv. appartements) 1
☒ Réunions portant sur les menus et la prestation alimentaire..... 1

11- Avez-vous connaissance des missions déléguées par le Directeur aux cadres socio-éducatifs, chefs de service des unités ?

- ☐ oui..... 4
☐ non..... 1
☐ partiellement..... 1

12- En l'absence du CSE d'une unité et pour une question urgente, savez-vous quel interlocuteur il vous est possible de solliciter ?

- ☐ oui..... 6
☐ non.....

LES SUPPORTS ET MOYENS DE COMMUNICATION PARTAGES ENTRE LE PERSONNEL ADMINISTRATIF, LES CSE ET LES AUTRES PROFESSIONNELS DE LA MEF

13- Les outils de communication utilisés le plus souvent en liaison avec les CSE, personnel éducatif et pluridisciplinaire :

	(RE)	(RA)	(P)
☐ entretien direct et immédiat.....	5	1	
☐ par prise de rendez-vous (entretien programmé).....	1	4	1
☐ par téléphone.....	6		
☐ par fax.....	1	4	1
☐ par liaison intranet.....		1	5
Autres :			
✓ les écrits.....	1		

Les lettres ont la signification suivante : régulièrement (RE), rarement (RA), pas du tout (P).

14- Les imprimés ou procédures utilisés le plus souvent en liaison avec les unités :

- ☒ Fiche d'accueil/d'admission et protocole..... 2
☒ Imprimé de demande d'admission d'urgence..... 2
☒ Imprimé de déclaration de fugue..... 2
☒ Cahier de bons de commande..... 2
☒ Cahier de dépenses de sous-régie..... 1

✓ Dossier de camps (séjour de vacances).....	1
✓ Classeur relatif aux budgets loisirs	1
✓ Imprimé de déclaration des actes de violence.....	1
✓ Tableaux des effectifs accueillis.....	1
✓ Etat de frais de déplacements - quittances.....	1
✓ Ordre de mission.....	1
✓ Imprimé de déclaration des heures de sujétions.....	1
✓ Décompte des masses horaires (horaires théoriques/réalisés/solde).....	1
✓ Plannings horaires des unités.....	1
✓ Formulaire de demande de congés.....	1
✓ Contrat ou renouvellement de contrat de travail (avenant).....	1
✓ Déclaration d'accident de véhicule.....	1

15- Estimez-vous connaître la majorité des documents (outils de communication) entre services administratifs, personnel éducatif et pluridisciplinaire ?

⊙ oui.....	5
⊙ non.....	1

16- Dans votre service, disposez-vous de moyens dédiés au partage d'informations avec les CSE, les services éducatifs et autres professionnels ?

⊙ tableau d'affichage.....	3
⊙ cahier de liaison.....	3

Autres :

✓ Listes avec coordonnées téléphoniques des personnels et unités.....	2
✓ Etat mensuel des permanences de direction.....	2
✓ Le planning hebdomadaire de présence des professionnels.....	2
✓ Le planning des veilleurs.....	2
✓ Les casiers nominatifs des CSE et des unités.....	1
✓ Le cahier de réservation des véhicules.....	1
✓ Les comptes-rendus de réunions (du service appartements ASE).....	1

17- Quels outils de communication souhaiteriez-vous développer entre votre service et les unités et selon quelles modalités ?

✓ Intranet en liaison avec les unités (mais les services éducatifs ne sont pas encore équipés de matériel informatique - acquisition et installation en cours d'année).....	4
✓ Souhait de visiter les unités.....	2
✓ Possibilité de revoir la procédure et l'organisation des commandes hebdomadaires des unités (le cahier de bons, les modalités, etc).....	1

Suggestions du personnel administratif relatives à la communication organisationnelle entre leur service et les personnels éducatifs et pluridisciplinaires :

✓ Constat ponctuel exprimé : le non-respect de certaines procédures (exemple : modalités de réservation des véhicules).....	2
✓ Utilité de revoir la localisation des documents utilisés au sein des services administratifs (imprimés-type, dossier relatif aux transferts, etc.).....	1

ESQUISSE DE PLAN D'ACTIONS CONCERNANT LE POSTE DU SECRETARIAT

ANNEXE 6

ACTIONS	PUBLIC CIBLE	OBJECTIFS	METHODOLOGIE Propositions – suggestions	Durée évaluée en jours	ECHE ANCE	PLANIFI CATION (numéro semaine)	ACTEURS dont animateur et co-animateur
Communiquer sur les effectifs présents dans les unités	- secrétariat - Cadres de service - personnel des unités	Disposer de la liste actualisée des résidentes et jeunes présents sur chaque unité de la MEF. ▲ Document nécessaire notamment pour le tri du courrier « arrivée » réalisé par le secrétariat. Autre intérêt pour le secrétariat : Certaines données mentionnées sur cet état telles que les dates d'audience, permettent notamment de programmer la saisie des notes d'évolution. ▲ Liste nécessaire pour établir la participation financière des résidentes (accueil mères enfants) et pour l'attribution de l'argent de poche (internats ASE). ▲ La connaissance de la situation réelle des effectifs permet de répondre au mieux aux demandes d'admission d'urgence (information nécessaire aux cadres de service et/ou de permanence) ▲ Au sein des unités, cette liste doit toujours être disponible et mise à jour régulièrement. REGLE : avoir en permanence connaissance de l'effectif présent sur l'unité.	- Etat récapitulatif des jeunes et des résidentes accueilli(e)s à la MEF et présent(e)s par unité : Tableau existant pour les unités Salengro, Frais Marais, Unité de Semi Autonomie, Service appartements ASE, et centre de jour APA. A établir pour les autres unités : accueil mères -enfants, service appartements ME. - élaborer un document (trame) commun à toutes les unités. - prévoir une note de service notamment pour la présentation du formulaire-type et pour les modalités de transmission de ce document après mise à jour régulière (à chaque mouvement entrée et sortie des jeunes ou résidentes). - à terme, organiser le partage de ces données d'activité et de présence, par intranet.				

ACTIONS	PUBLIC CIBLE	OBJECTIFS	METHODOLOGIE Propositions – suggestions	durée évaluée en jours	ECHE ANCE	PLANIFI CATION (numéro semaine)	ACTEURS dont animateur et co-animateur
Améliorer l'accueil et l'accompagnement des résidentes et jeunes, et l'accueil des travailleurs sociaux. PRIORITE 1	-personnes accueillies à la MEF -agents administratifs - cadres de service -personnel éducatif et pluridisciplinaire	- Disposer au niveau du secrétariat d'un planning des RV des jeunes et résidentes auprès des professionnels pluridisciplinaires (pédopsychiatre, psychologue, etc.) - Promouvoir l'accueil par une meilleure orientation vers le professionnel concerné (parfois, le jeune ne sait plus le nom de la personne avec laquelle il a un entretien) - Pallier une articulation manquante (planning partagé entre l'unité d'accueil du jeune, le secrétariat et le professionnel pluridisciplinaire). - Eléments d'informations utiles à la préparation du rapport d'activités, à condition que le planning prévisionnel soit ensuite contrôlé, validé ou modifié le cas échéant.	- Possibilité de soumettre cette proposition aux professionnels concernés, à savoir un planning prévisionnel des rendez-vous pouvant comporter les informations suivantes : nom prénom de la personne accueillie, nom du professionnel, lieu, date et horaire du rendez-vous) - convenir de la fréquence (planning hebdomadaire, par exemple) - définir les modalités de transmission au secrétariat (par exemple, obtention du planning au plus tard le mercredi ou le jeudi de la semaine qui précède).				Première réflexion sur la composition du groupe : - Agent chargé du suivi des effectifs. - Agents du secrétariat. - Un représentant de chaque unité. - Représentants des personnels pluridisciplinaires. - Un cadre socio-éducatif. Les animateur et co-animateur ne sont pas encore déterminés.
Communiquer en ce qui concerne les stagiaires présents à la MEF	- agents administratifs - cadres de service - autres professionnels	- Disposer d'une liste des stages en cours de réalisation au sein des unités de la MEF	- Un état récapitulatif concernant les stages existe ; il peut être proposé : ▲ de revoir le contenu de ce tableau, ▲ de procéder à la mise à jour régulière ▲ de transmettre ces informations aux agents administratifs, aux chefs de service et aux autres professionnels concernés.				

Identifier les tâches et développer le partage des compétences	- les 2 secrétaires (binôme)	- Promouvoir la coordination des tâches. - Développer de nouvelles compétences techniques et/ou informatiques (logiciel de gestion éco) - Améliorer la polyvalence et la continuité de service.	- Appropriation de l'outil de gestion économique Astre pour réaliser la saisie des bons de commande.				
Elaborer un répertoire d'adresses des interlocuteurs de la MEF	- Secrétariat - Chef de service administratif	- Disposer d'un outil commun aux agents du secrétariat. - Communiquer sur les interlocuteurs de la MEF, s'approprier les terminologies (abréviations). - Permettre un gain de temps, voire éviter les oublis éventuels.	- Concevoir une liste des interlocuteurs la plus complète possible et par thématique. NB : proposer une trame commune car chaque agent administratif sera sollicité pour regrouper sur ce document, les coordonnées qui le concernent plus particulièrement (exemple : l'agent chargé des RH sera concerné par la liste des personnels de la MEF).				
Organiser la fonction « mailing » au secrétariat	- les 2 secrétaires	- Permettre un gain de temps dans la préparation et l'envoi de courriers.	- Se référer à la fonction « outils » Lettres et publipostage - réalisation d'étiquettes. - Déterminer préalablement quelles sont les catégories de diffusion élargie pour lesquelles il est utile de disposer d'une base de données (en vue de l'utilisation de la fonction mailing). - Créer ensuite les fichiers de coordonnées /adresses.				