

Médiation cognitive et Management d'équipe dans le secteur médico-social

L'utilisation des outils de la médiation cognitive dans le cadre de la conduite du projet qu'un cadre de proximité construit pour manager l'équipe de travail ouvre de nouvelles perspectives au mode de management participatif. Considérant en effet la situation de management comme un système interrelationnel complexe et les acteurs professionnels et usagers en tant que Sujets agissant dans des Environnements instables, l'enjeu pour le manager est le développement de l'individu dont l'autonomie se définit au travers des compétences qu'il met en œuvre compte tenu des exigences de ces environnements. Dès lors, il devra penser l'organisation des situations de management de sorte que puisse se réaliser le partage des connaissances et des compétences indispensable à l'émergence des compétences collectives sans lesquelles il ne peut exister de vrai travail d'équipe. Nous tenterons au travers de la mise en œuvre d'un plan d'action de montrer comment on peut obtenir l'implication d'une équipe dans la réalisation d'un projet d'amélioration de la qualité d'un outil de travail.

J'exerce la fonction de cadre infirmier dans un établissement accueillant des personnes âgées, en hébergement long ou en accueil temporaire. Aucun profil de poste n'est formalisé, me contraignant de fait à construire mon projet d'encadrement en référence au seul cadre législatif qui régit ma profession. Ce projet, outil de management indispensable pour la cohérence de l'activité du « cadre de proximité », vise le développement individuel et collectif de l'équipe. Il se construit au carrefour des projets d'établissement, de service et du projet de vie des résidents. C'est au-delà de la culture professionnelle infirmier (organisé autour du soin aux personnes malades) et en prenant en compte les exigences du secteur médico-social que j'ai eu à définir mon rôle en terme de contenu, moyens et stratégies.

Ghislaine Picard
Cadre Infirmier

Ghislaine Picard est cadre infirmier en poste à la fondation Père Favron à St-Pierre de La Réunion. Elle a fait partie de l'équipe des formateurs du plan pluriannuel de formation mis en place par la Fondation en 2000-2002 et à ce titre a été formée à la médiation cognitive des apprentissages.

Parlant de stratégies et de moyens, ce projet avait pour ambition de pratiquer un management participatif. Néanmoins les outils dont je disposais ne me donnaient pas satisfaction car trop centrés soit sur l'opérateur en terme de comportement, soit sur la qualité de sa production. Les outils de la médiation cognitive des apprentissages, m'ont permis de modifier profondément ma manière de conduire ce projet d'encadrement. En effet, quoique difficile à mettre en œuvre ils sont apparus particulièrement appropriés pour développer l'autonomie des équipes et les engager dans une démarche de changement à mon avis indispensable à la démarche qualité. Ils nécessitent néanmoins un changement de regard sur :

- la fonction du « cadre de proximité » que je désigne en tant que « manager de proximité »... ;
- la situation de « management », terme que je choisi définitivement pour remplacer « encadrement ».

... Mais également le choix de nouvelles stratégies pour conduire les projets de l'équipe et organiser la participation effective de tous et de chacun à une production de qualité.

I - DE LA FONCTION DE CADRE DE PROXIMITÉ

Le « manager de proximité » est responsable de la gestion et du fonctionnement du groupe, il est garant de la qualité du service rendu aussi bien auprès des usagers que des cadres dirigeants voir au-delà. Il exerce « ses talents » dans des institutions (tant médico-sociales que sanitaires) qui se caractérisent par la bipolarisation des pouvoirs administratifs et médicaux. Il assume le climat de l'équipe mais en a-t-il les moyens ? Dans le secteur médico-social (du moins dans celui où j'exerce) le modèle de management privilégié est le plus souvent paternaliste, chacun fonctionne sous le couvert du chef suprême qui promet de prendre sur lui la responsabilité des résultats : « *ne t'inquiète pas je te couvre !* ». Père fouettard ou papa gâteau, le manager protecteur ne permet pas aux équipes et aux individus qui la composent d'évoluer et d'avoir une réactivité professionnelle suffisante pour produire des prestations de qualité... prestations qui se caractérisent difficilement voir pas du tout ! Alors comment manager ?

La réponse à la question est souvent donnée en terme de management participatif... mais encore faut-il être au clair avec le contenu et les modalités de ce management : s'agit-il de faire participer les opérateurs au travers des réunions d'informations montantes ou descendantes ou s'agit-il de les faire participer au plan de la co-construction des modalités de réponses aux besoins des usagers ? Cette co-construction nécessite le partage :

- des divers points de vues donc d'un système de communication efficient ;
- des connaissances et compétences donc du respect pour tous les acteurs de l'équipe ;

- des responsabilités donc d'une clarté édifiante sur les fonctions et rôles de chacun.

Elle nécessite aussi la mise en œuvre de compétences collectives productrices de cohérence dans la conduite du projet individualisé de l'usager et éléments fondamentales pour créer cohésion, fonctionnalité et efficience des équipes de travail.

L'absence de définition des rôles, fonctions et niveau de responsabilité des acteurs en regard des missions de l'institution ou de l'établissement, associée au flou qui caractérise la prestation de service favorise non seulement les abus de pouvoir (du

**“Une organisation
légaliste et techniciste
emprisonne l'opérateur
dans des procédures”**

statut... du SAVOIR - objectivé par des diplômes -, de l'ancienneté...) mais également les pertes d'identité professionnelle, le manque d'implication des acteurs et le glissement de responsabilité, cette dernière étant renforcée par la pratique de la polyvalence et celle d'une communication essentiellement orale.

II - À PROPOS DES PRESTATIONS ET DE LEUR QUALITÉ...

Il ne s'agit pas ici de produire, (comme dans les entreprises de production de biens), un « objet » aux contours précis, absolus et stabilisés mais des « prestations de services » dont les « produits » varient nécessairement en fonction des situations dans lesquelles elles sont réalisées. Lesquelles situations sont à concevoir en tant que systèmes interrelationnels instaurés entre usager, professionnel, institution et contenu des prestations. Ces contours flous renforcent le rôle d'accompagnement des « petits personnels » et posent l'exigence de leur adaptabilité cognitive et praxéologique en situation. Or, les institutions d'accueil du secteur médico-social, que chacun voudrait « milieux de vie », font que les situations dans lesquelles doivent se dérouler les activités sont imprévisibles... autant que la vie peut l'être ! Aucune organisation ne peut donc être legaliste et techniciste car le risque serait « d'emprisonner » l'opérateur dans des procédures qui, limiteraient ses marges de manœuvre en situation et le cantonneraient dans un rôle d'exécution pure et simple.

De fait, la démarche qualité aujourd'hui d'actualité dans le secteur des personnes âgées, aura d'autant plus de mal à se concrétiser que le mode de management paternaliste souvent en vigueur ne favorise pas ce qui est indispensable à l'implication des opérateurs dans cette démarche : la conscience de son identité, de ses compétences, de son autonomie, de sa citoyenneté... Alors, comment évaluer et faire progresser cette qualité ? Comment rendre l'opérateur conscient de la qualité de sa prestation ? Comment peut-il en situation, mobiliser telle ou telle autre de ses capacités de façon à améliorer « sa production » ?

La qualité de « service » est à la fois production individuelle et production pluridisciplinaire. Non seulement l'évaluation de la qualité exige l'implication de chacun des opérateurs opérants, mais aussi celle du groupe de professionnel constituant l'équipe. Une évaluation qualité qui ne prendrait en compte que les moyens disponibles ou les résultats obtenus risque fort de bureaucratiser la pratique médico-sociale en niant ce qui est son essence même : l'HOMME. Elle exige des outils qui permettent de « mesurer » le fonctionnement c'est-à-dire le comment chacun joue sa partition, s'implique ET comment tous produisent...

Il me semble que le mode de management conditionne les résultats et que le manager de proximité ne pourra agir avec efficacité que si son champ d'intervention est clairement délimité et sa marge de manœuvre suffisante pour cela. Chacun des acteurs institutionnels aura des ruptures à faire... Mais le manager lui doit être conscient qu'il ne peut plus se contenter de montrer la direction à prendre. Il ne peut plus s'appuyer sur une vision dissociative des situations de travail et des résultats observés. Il ne peut plus viser la qualité sans viser le développement des Hommes qui vivent ces situations et produisent le service. Si l'on conçoit que l'usager est au centre de l'activité, si l'on envisage le développement de son autonomie... alors le manager n'a pas d'autre choix que celui de chercher à développer les compétences de l'équipe en vue de son autonomie et du respect de la citoyenneté des personnes managées !

Ainsi donc, la problématique de la démarche qualité ne se pose plus au plan des individus ou des moyens, mais dans le cadre d'un rapport tripartite « opérateur – prestation – manager » et au plan du groupe pluridisciplinaire concerné par la mise en œuvre du projet individualisé, formalisé au travers d'un outil de communication dans lequel chaque professionnel pourrait signifier sa spécificité et sa participation au travail collectif... Outil dans lequel l'usager aura sa place non seulement au travers du contrat (de soins, d'aide ou d'accompagnement) mais aussi au travers des mots utilisés par les professionnels pour parler à propos de l'usager.

S'agissant de la qualité d'un service rendu par une équipe, on peut ainsi dire qu'elle requiert la mise en synergie des compétences individuelles de tous les acteurs en vue de mettre en œuvre les compétences collectives indispensables à la cohérence de la conduite et de la réalisation du projet individuel de l'usager. Dès lors l'absence de références institutionnelles concernant les missions, fonctions et rôles de chacun des acteurs du système, ne peut être qu'un obstacle à la qualité espérée. Et les modes de management archaïques et réducteurs sont dangereux pour tous.

Du fait de ses partis pris théoriques, de ses valeurs et de ses outils méthodologiques la médiation cognitive des apprentissages a suscité mon intérêt... mais quelle légitimité ? Le manager de proximité peut-il être médiateur-formateur ? La réponse à cette question exige quelques éclaircissements de la situation de management d'équipe de travail.

III - LA SITUATION DE MANAGEMENT D'ÉQUIPE

Une vision systémique indispensable

“Le manager de proximité doit envisager des stratégies particulières afin de préserver l’unicité de l’équipe”

Déjà complexe en soi du fait des éléments qui la composent et l’influencent (déterminants sociaux-culturels, politique, économiques, institutionnels ; élargis au plan du pays, du monde... voir plus), la situation de management des équipes de travail se singularise par le fait qu’elle rassemble dans un même espace-temps des individus singuliers, porteurs individuellement et collectivement des enjeux de leur groupe d’influence, de leurs propres aspirations et croyances. De plus leur composition résulte de la volonté d’acteurs entrepreneurs (conseil d’administration, directeurs) qui ne peuvent prendre en compte les aspirations des individus et qui établissent avec eux, un contrat de travail souvent non assortie de définition de leur missions. La bipolarisation des pouvoirs, la pluridisciplinarité des équipes... les choix sociopolitiques des syndicats se traduisent souvent, au plan de la situation de management, par une forte concentration des jeux de pouvoir, jeux qui favorisent les stratégies individualistes et qui gênent le fonctionnement de l’équipe.

Face à cela le manager de proximité, pour préserver l’unité relationnelle et fonctionnelle de l’équipe et instaurer le climat de confiance indispensable à son développement, doit envisager des stratégies particulières afin de préserver l’unicité de l’équipe et créer le climat de confiance nécessaire à son fonctionnement harmonieux. En effet, lorsque ces jeux de pouvoir divisent pour régner, lorsque l’enjeu n’est plus l’usager mais la recherche d’influence, peut-on créer la confiance et favoriser le partage des connaissances et des compétences nécessaires à l’émergence de compétences collectives ? Souvent dans ces situations de *non droit à la libre pensée et à la libre parole*, les « petits personnels » s’opposent par la « force d’inertie ».

Aussi la situation de management, à l’instar des situations de formation, se doit d’être envisagée comme un système complexe en recherche perpétuelle de son équilibre¹. Le « manager de proximité » devra donc se préoccuper de la façon dont la situation d’accompagnement du projet individualisé de l’usager s’équilibre ou... se déséquilibre et comment chaque opérateur adapte son action.

L’organisation du travail devra prendre en compte :

- le produit fini en terme de qualité et de perspectives de développement des usagers ;
- l’aspect matériel nécessaire à la production du service rendu ;
- l’aspect humain en terme de compétence individuelles et/ou collectives mises en œuvre ou à promouvoir.

1. Voir en annexe 2 une tentative de modélisation de la situation de management en tant que système.

Le défi est grand et multiple, il s'agit en effet de :

- penser l'organisation de sorte qu'en situation de travail, les marges de manœuvre de l'opérateur soient suffisamment larges pour permettre l'innovation (créativité) mais également cadrées pour éviter les dérapages et sécuriser l'opérateur ;
- avoir suffisamment de réactivité pour réajuster en cas de problème ;
- anticiper l'évolution pour préparer les opérateurs et le groupe aux évolutions imposées par les environnements ;
- développer les compétences individuelles et collectives, afin d'accompagner les individus et le groupe vers un maximum d'autonomie et leur permettre de réajuster leurs actes professionnels au regard de la « qualité de service attendu ».

“Comment concilier la pratique de *cadre gestionnaire* et celui de *manager-médiateur* ?”

Dès lors le manager aura à adopter de nouvelles stratégies pour accompagner l'équipe dans son développement et le développement des acteurs qui la compose.

IV - UNE NOUVELLE STRATÉGIE

Médiation et conduite de projet

À ce moment de ma carrière, mon expérience du management participatif n'avait pas été concluante : elle se limitait aux stratégies de management par projet et la *participation* se limitait au partage des informations. Comment aller plus loin et faire en sorte que l'organisation du travail permette une réelle valorisation des différents acteurs de l'institution ? Suffit-il d'informer les opérateurs des grandes lignes politiques de l'entreprise ou des objectifs de productivité... pour revendiquer ce mode de management ? Suffit-il de clamer la responsabilisation de chacun ou de demander l'avis du terrain pour faire participer ? Le plus souvent, les opérateurs « obéissent » aux injonctions sans se faire d'illusion sur ce que « ceux d'en haut » vont faire de leurs opinions.

Pour identifier les « zones » dans lesquelles je pouvais intervenir en toute « légitimité », j'ai procédé à l'étude des représentations que « mon »² équipe se faisait du manager. Il me semblait important de confronter mes propres représentations de la fonction avec celles des autres acteurs. Il a été tout aussi important d'identifier les représentations du groupe à propos des notions de compétence, d'autonomie et de qualité.

Généralement, dans les représentations, le manager « dirige », le surveillant³ « surveille », ni l'un ni l'autre ne « forme »... Les choix stratégiques sont dès lors dictés par ce manque de légitimité culturelle. À noter toutefois que dans la réalité la

2. N.D.A. : sans aucune connotation possessive.

3. N.D.A. : autre nom donné au cadre de proximité.

posture de « formateur » des managers intervenants de « terrain » soit quasi quotidienne. À ce niveau (hiérarchique), la seule posture de « médiation » reconnue est celle de la médiation des conflits ... abordée le plus souvent au plan des relations et des affects ! Comment concilier la pratique de « cadre gestionnaire » et celui de « manager - médiateur » ? Dans quelles situations la posture de médiateur formateur sera-t-elle possible ? D'ailleurs, s'agit-il simplement d'une posture à prendre ou d'un rôle à jouer ?

Afin de déduire quels pouvaient être les **besoins en médiation cognitive** des individus qui composent l'équipe, j'ai décidé de partir des **dysfonctionnements récurrents** au plan du déroulement des activités. Ils concernaient le système d'information et plus particulièrement les communications écrites et orales nécessaires entre autre, à la continuité de service, et que les opérateurs désignaient par « il n'y a pas de suivi », sous entendu du projet.

V - LA MÉDIATION COGNITIVE, OUTIL DE MANAGEMENT DE PROJET⁴

Participant au dispositif de formation mis en place à la Fondation Père Favron, j'ai été formée à la médiation cognitive des apprentissages. Il m'a semblé alors trouver une réponse aux questions que je me posais à propos de l'encadrement des équipes et de mon souci de les amener à travailler autrement.

Si je me fiais aux options de la médiation cognitive et de la démarche pédagogique qu'elle préconise, la première question était de savoir quelles informations sont nécessaires à la qualité du travail de l'équipe et quelles compétences sont requises chez les opérateurs pour qu'ils produisent eux-même ces informations, condition requise pour qu'ils les utilisent en situation.

Nous avons donc dans un premier temps formalisé ces informations et constaté qu'elles sont de plusieurs ordres :

- cognitives pour reconnaître les informations pertinentes rencontrées en situation, les analyser et les utiliser pour agir de façon appropriée,
- méthodologiques pour les partager avec les coéquipiers (sur quel support écrire, comment écrire...).

Et doivent se réaliser dans des environnements distaux projetés (un autre établissement, à un autre moment...) que ni le manager, ni l'opérateur ne connaît et qui poseront des exigences économiques, juridiques, socioculturelles peut-être différentes, qui ne pourront être ignorées.

⁴ Se reporter à l'annexe 1, qui présente sous forme de graphe ce que pourrait être un plan d'action médiatisé.

Agissant dans un projet d'organisation du travail de l'équipe, le travail à mettre en place supposait de travailler avec l'équipe, c'est à dire avec les différents professionnels **dans les situations de travail** : une approche catégorielle n'était effectivement pas souhaitable puisque je visais plus particulièrement le développement de compétences collectives dans le domaine de la transmission écrite et orale des informations relatives à l'accompagnement des résidents. En d'autres termes, tous devraient mobiliser les mêmes compétences cognitives et méthodologiques, à des niveaux de responsabilité différents, sur des catégories d'informations différentes et dans des situations de travail différentes au moment de la collecte d'informations. Dès lors j'allais devoir affronter, la diversité des niveaux, des fonctions, le fait que les préoccupations des professionnels sont alors des préoccupations de « productivité » et qu'ils sont soumis à des réglementations professionnelles plus ou moins contraignantes.

Pour résoudre cette difficulté, il me fallait réduire le niveau de complexité du travail envisagé. J'ai donc fait l'hypothèse que plutôt que de faire réfléchir l'équipe à priori sur le système d'information, il serait plus aisé de lancer un travail d'évaluation des outils de transmission écrite actuels en vue d'en créer d'autres. Ceci permettrait dans le même temps de faire réfléchir à l'existant au double plan des procédures et des compétences incorporées, à la qualité des informations à produire (de l'ordre des critères d'évaluation) et de conscientiser les changements à opérer et les compétences à développer.

Ceci m'a conduit à devoir identifier :

1- les domaines de **connaissances requises**, c'est à dire les quatre domaines que sont :

- la communication, autour des systèmes d'information, des buts et finalités de la communication ;
- les besoins des résidents en terme de besoins physiologiques, de fonctionnement, de médiation et de projet individualisé (Quoi ? Pourquoi ? Pourquoi ? Quels rapports avec la projet de vie ?) ;
- les besoins des professionnels : en terme de besoins de fonctionnement compte tenu des fonctions, rôles (communs, spécifiques) et des responsabilités professionnelles de chacun : Quelles actes ? À faire par qui ? Quels résultats attendus, obtenus ? Quels réajustements ? quelles observations ? Quelles rubriques sont obligatoires, souhaitables, facultatives ? Quels supports à imaginer ? ;
- les outils méthodologiques ayant fait leur preuve ailleurs car ils permettent de mieux organiser le contenu des dossiers et la traçabilité des interventions des professionnels : caractérisation, catégorisation, valorisation, typologie des actes, transmissions narratives, répétitives, ciblées, planification, gestion du temps, de la charge de travail...

- 2- les **opérations mentales requises** : identifier, valoriser, comparer, classer... des données ainsi que les **déficiences cognitives possibles** dans la prise d'information, l'élaboration de la réponse et sa communication écrite ou orale selon le cas.

À partir de là **les besoins de médiation des personnels** ont été envisagés aux plans :

- de la mobilisation, du renforcement ou de la construction de connaissances dans les domaines de la communication, du projet individualisé (en terme de contenu, de processus, de responsabilité individuelle, collective...), des fonctions et rôles de chacun des acteurs de l'équipe pluridisciplinaire et des partenaires professionnels extérieurs ;
- de la conscientisation des compétences incorporées et de la construction de compétences individuelles et collectives requises.

Les **produits attendus** (plus-value du travail de médiation cognitive) pouvaient alors se décliner en termes de :

- prise de conscience :
 - du fonctionnement cognitif et conatif de chacun au regard des exigences de l'acte de s'informer et d'informer son coéquipier,
 - du « besoin » d'information que chaque professionnel ressent en situation de travail pour sa propre efficacité et l'efficacité de son coéquipier,
 - des finalités, valeurs et résultats attendus des activités de transmissions,
 - des enjeux de la situation de transmissions des données écrites et orales.
- Co-construction :
 - d'une culture professionnelle commune concernant la catégorisation des informations en fonction de leurs caractéristiques et des finalités des actions à entreprendre,⁵
 - d'une culture commune relative à la communication, à l'information et à l'usage d'outils, de méthodes et de procédures communes.

Sur le plan stratégique, il a fallu « enrôler »⁶ aussi bien les dirigeants que l'équipe. Il fallait en effet créer une motivation suffisante, pour que chacun s'engage dans un processus que je prévoyais long du fait de la complexité de la tâche d'évaluation et de conception du nouvel outil de communication.

5. Certaines sont indispensables au bon déroulement du projet, d'autres sont à enregistrer à des fins médico-légales.

6. Ce terme est utilisé en médiation cognitive pour désigner le travail à engager pour obtenir l'adhésion de l'apprenant et son engagement effectif dans l'apprentissage qu'on lui propose. Ce travail correspond à la première phase du processus de médiation.

J'ai travaillé dans un premier temps sur le **besoin**⁷ de changer certaines pratiques de transmissions et sur le « **besoin** » d'information en exploitant « les incidents critiques » survenant en cours d'activités. Cette phase a été réalisée en individuel ou en collectif selon le cas et a nécessité la mobilisation de presque tous les critères de médiation.

Afin de les aider à problématiser les situations, j'ai engagé les opérateurs selon les opportunités du moment dans des démarches de **réflexion sur l'action ou de réflexion en cours d'action**. Cette problématisation faite sur l'analyse des situations critiques **par les opérateurs** devait me permettre de faire émerger les représentations qu'ils ont du besoin d'être informé et d'informer leurs coéquipiers. In fine, il fallait que les opérateurs demandent la révision du dossier et des procédures existants. C'est ce qui s'est produit : « *il faut absolument revoir ce dossier car il est nul !* ». Puis j'ai organisé une première séance de travail en deux phases compte tenu de l'importance numérique de l'équipe et de la disponibilité des opérateurs.

Parce qu'il me fallait consolider les prises de conscience du besoin de changer et du besoin d'informations pertinentes et fiables pour agir et parce le groupe attendait une révision du dossier en usage, l'analyse de contenu de ces dossiers m'a semblé judicieux. En outre, pendant l'effectuation de cette tâche, j'allais pouvoir travailler le contenu conceptuel en même temps que le fonctionnement cognitif des opérateurs qui devront : reconnaître, valoriser, comparer, trier, caractériser... les données contenues dans l'actuel dossier, et décider des actions à entreprendre pour modifier les outils et le fonctionnement de l'équipe. J'ai annoncé que le but était d'évaluer le dossier actuel et de définir les modalités du travail de réajustement qui résulterait de cette évaluation.

Pendant l'effectuation de l'analyse de contenu, la mobilisation de presque tous les critères de médiation a été nécessaire et le déroulement de séance a été organisé de sorte que les partages de connaissances et de compétences entre les opérateurs puissent se faire (phase de travail individuel puis de travail collectif en petit groupe et mise en commun en grand groupe). En effet, après la phase d'enrôlement collectif vis-à-vis de la tâche à accomplir, j'ai remis à chacun un dossier avec la consigne de rechercher en individuel ce qui s'était passé à une période donnée pour le résident et de proposer des solutions aux difficultés rencontrées dans le rassemblement des données. Puis nous avons constitué des petits groupes en pluridisciplinarité en prévoyant des mises en commun et des médiations.

Le niveau de participation du groupe a été très élevé puisque lors des mises en commun même les personnes qui prenaient jamais la parole ont donné leur avis et ont été écouté par les autres. Ont pu ainsi être définis :

- les caractéristiques de l'outil à construire (maniabilité, solidité...),
- le projet de construction de l'outil (un groupe de travail représentatif),

7. Nuttin J. (2000), *Théorie de la motivation humaine*, Paris : PUF, 5^{ème} éd.

- les modalités de réalisation de la mission et notamment celle qui consiste à recueillir au fur et à mesure l'avis des professionnels qu'ils représentent.

Néanmoins, j'ai dû intervenir plus directement afin que l'équipe envisage la formation de tuteurs spécifiques (pris dans le groupe de conception) et dont la mission serait d'accompagner les membres de l'équipe lors de la mise en service du nouvel outil. Mon rôle au sein de ce groupe, était de les accompagner à chaque étape de l'élaboration de l'outil et lors de sa mise en service.

“Le manager médiateur doit promouvoir la participation effective de chacun avec comme finalité la co-construction des réponses à apporter aux usagers”

À l'heure où je rédige cet article, le prototype a été construit et testé il doit être soumis à l'équipe pour validation avant d'être présenté aux instances dirigeantes. Reste à partager avec l'ensemble de l'équipe les compétences que le groupe de travail missionné, a pu développer.

Cette expérience m'a permis de réviser mon plan d'action de manager⁸ et d'organiser différemment les réunions de travail que je mène avec l'équipe. En effet, si selon les paradigmes de la médiation cognitive, la séance d'apprentissage doit se dérouler en 7 phases dont les orientations sont prédéfinies, dans le management de certaines séances de travail il est indispensable d'aménager une phase particulière dont l'orientation dépendra des buts et finalités que le manager envisage. En effet, s'il s'agit de travailler uniquement les compétences, alors le déroulement orthodoxe suffit, par contre lorsqu'il a des décisions collectives à prendre une phase supplémentaire doit venir après le résumé prévu dans la dernière phase. Ces décisions doivent en effet être enregistrées de sorte que les nouveaux membres puissent s'y référer. En outre l'application collective doit être organisée et suivie.

La posture de manager-médiateur nécessite néanmoins des partis pris définitifs sur le mode de management à adopter. Il faudra en effet que le manager médiateur se préoccupe de :

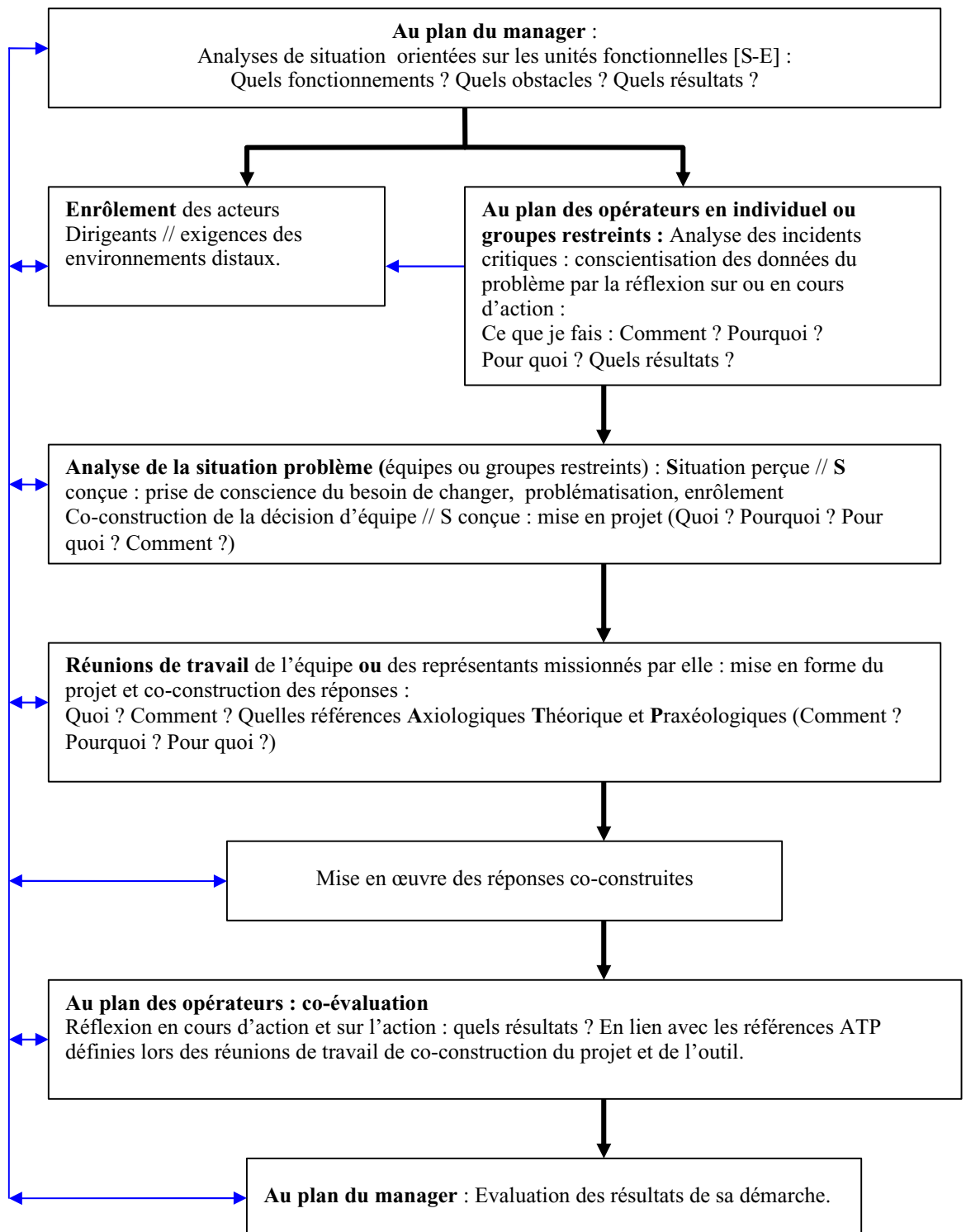
- organiser des situations de travail favorables au fonctionnement harmonieux et efficient de l'homme au travail et donc d'abandonner toute idée de domination sur l'autre,
- orienter son regard non plus sur l'opérateur en tant que sujet opérant « bien ou mal » en situation de travail, mais sur l'unité fonctionnelle Sujet-Environnement [S-E]. Unité qui, de part son action, est susceptible d'accompagner l'utilisateur, lui-même unité [S-E], vers une autonomie plus grande. Autonomie indispensable à l'exercice de sa citoyenneté,
- promouvoir la participation effective de chacun en organisant non plus des réunions de concertations ou d'informations, mais des réunions de travail dont la finalité serait la co-construction des réponses à apporter aux usagers compte tenu de leurs besoins de développement,

8. Cf. Schéma : plan d'actions médiatisé.

- promouvoir le développement des compétences individuelles et collectives de l'équipe de sorte que chacun des acteurs participe individuellement et collectivement à la production de la qualité de service pour et avec l'utilisateur.

Quelque soit son secteur d'activité et particulièrement dans ceux qui interviennent aux services des autres hommes, l'usage des outils de la médiation cognitive, l'organisation de situations de travail favorables au développement individuel et collectif des équipes de travail, sont autant de moyens que le manager de proximité peut utiliser pour que l'utilisateur devienne acteur de son projet individuel de soin, d'aide ou d'accompagnement. Il m'apparaît de plus en plus évident que la médiation cognitive permet d'espérer que le management participatif ne soit plus un simple échange d'informations autour de projets construits ou à construire ailleurs... mais une co-construction dans laquelle chacun pourra se sentir concerné et s'impliquer.

Annexe 1
Plan d'actions médiatisé : lignes stratégiques



➔ Logique de déroulement du plan d'action

↔ Boucles de rétroactions

Annexe 2 La situation de management
Un système ouvert à la recherche de son équilibre ; inspiré de M. Sorel, « La situation de formation... »

