



KARMANN ALEXANDRA

**GESTION DE CRISE DE LA COVID- 19 ET IMPACTS MANAGERIAUX
POUR UN DIRECTEUR EN ESSMS**

Se saisir de la crise comme une opportunité de changement

Mémoire présenté en vue de l'obtention du MASTER
Management des Organisations Sanitaires et Sociales
M.O.S.S.

Université Paris 13 / IRTS Ile-de-France Montrouge Neuilly-sur-Marne

Guidant du mémoire : ABDELWAHED Mohamed Ali

Session : Juin 2021

Table des matières

REMERCIEMENTS.....	IV
INTRODUCTION	1
CHAPITRE 1 : Gérer dans un contexte de crise	5
1. Avant la crise : anticiper les risques.....	6
1.1. Le domaine de la gestion des risques.....	6
1.2. La cartographie des risques.....	10
1.3. L'analyse systémique d'un évènement	12
2. Face à la crise : gérer une situation dégradée	14
2.1. Cadre conceptuel de la crise	14
2.2. Contexte opérationnel d'intervention en temps de crise	17
2.3. La décision en temps de crise.....	20
3. Surmonter la crise : une opportunité de changement ?.....	22
3.1. La responsabilité juridique du dirigeant.....	22
3.2. Améliorer l'apprentissage organisationnel par le REX.....	24
3.3. Changement et résilience.....	26
CHAPITRE 2 : Diriger une organisation : les enjeux de la fonction de direction.....	29
1. Incarner un rôle d'autorité : évolution de la figure du leader	29
1.1. Les trois types d'autorité légitime selon M. WEBER	30
1.2. Les rôles du manager dirigeant selon H. MINTZBERG.....	31
1.3. Vers un management démocratique	34
2. Comprendre le système organisationnel : de l'approche analytique à la perspective systémique	36
2.1. L'approche analytique.....	36
2.2. L'approche stratégique et systémique	37
2.3. La perspective systémique	39
3. Accompagner le changement : les enjeux de la communication managériale	41
3.1. Un cadre législatif évolutif	41
3.2. L'approche psychosociologique	42
3.3. La vision directoriale	42
4. Piloter une organisation par la performance	43
4.1. L'entrée dans une logique de performance	44
4.2. Le directeur comme représentant de l'employeur	45
5. Conclusion, question de recherche et hypothèses provisoires.....	48
CHAPITRE 3 : Méthodologie et accès au terrain	51
1. Méthodologie de l'enquête.....	51
1.1. Position de la recherche.....	51
1.2. Les entretiens exploratoires.....	53
1.3. Elaboration du guide d'entretien	57
1.4. Détermination de l'échantillon représentatif	58
1.5. Le mode de passation	60
1.6. Les limites de cette enquête	61
1.7. Le mode de dépouillement	61

2.	Analyse synthétique des entretiens	62
2.1.	Profil des interviewés	62
2.2.	Analyse synthétique du thème 1 : Gestion de crise et pratiques managériales	65
2.3.	Analyse synthétique du thème 2 : Gestion de crise et changement.....	68
3.	Synthèse de l'analyse thématique et transversale	71
3.1.	Le choc de la crise sanitaire de la COVID- 19.....	72
3.2.	La solitude de la fonction de direction	73
3.3.	Des ressources associatives diverses	75
3.4.	Un manque d'outils repérés mais des compétences déployées	77
3.5.	Une modernisation du secteur social et médico- social à deux vitesses	79
3.6.	Des perspectives de changement faibles	81
	CHAPITRE 4 : Mise en perspective et préconisations	84
1.	Mise en perspective des deux hypothèses provisoires	84
1.1.	Retour sur l'hypothèse provisoire 1 : impact sur les pratiques managériales	85
1.2.	Retour sur l'hypothèse provisoire 2 : impact sur le changement	86
2.	Préconisations du directeur	87
2.1.	Sur le plan micro : garantir la continuité d'activité	88
2.2.	Sur le plan méso : améliorer l'apprentissage organisationnel	89
2.3.	Sur le plan macro : augmenter la résilience organisationnelle	90
3.	Quelques pistes de réflexion pour l'avenir	91
	CONCLUSION DU MEMOIRE	93
	BIBLIOGRAPHIE.....	95
	GLOSSAIRE.....	98
	ANNEXES	99

REMERCIEMENTS

J'adresse en tout premier lieu mes sincères remerciements à mon directeur de mémoire, Monsieur Mohamed Ali ABDELWAHED, qui m'a accompagnée avec savoir dans ce travail de recherche et m'a guidée avec patience dans l'émergence de ce sujet.

Je tiens ensuite à remercier chaleureusement chacune des personnes interviewées dans le cadre de mon enquête de terrain pour leur disponibilité et l'authenticité de leurs propos pour parler de cette crise sanitaire de la COVID- 19.

Je remercie mes cinq compagnons de route du MOSS pour leur présence joyeuse et leur soutien dans les moments de doute. Votre présence a été une force.

Je remercie également mon Directeur Général, Laurent Dupond, pour la confiance qu'il m'accorde depuis maintenant quatre années sur ce premier poste de directrice et pour ses conseils précieux dans l'exercice de cette fonction exigeante.

Merci à toi, Anne- Sophie, pour ton amitié infaillible, tes conseils précieux et tes encouragements depuis toutes ces années.

Enfin, je remercie tout spécialement ma famille ainsi que mes enfants, Léna et Noah, pour leur compréhension et leur patience pendant cette année de formation. Merci à Christian de toujours croire en moi.

INTRODUCTION

*« En chinois, le mot crise est formé de deux caractères.
L'un représente le danger. L'autre l'opportunité. »*

J.F. KENNEDY

Notre monde contemporain a déjà traversé plusieurs crises. Crise économique avec le Krach boursier de 1929 et crise financière mondiale des Subprimes à compter de 2008. Ces deux crises ont mis en évidence l'importance de l'économie dans notre monde actuel ainsi que les conséquences sociales qu'elles peuvent générer. Crise sanitaire avec la grippe espagnole de 1918 à 1919. Cette pandémie grippale a fait un nombre important de morts (2,5 à 5% de la population mondiale) à travers le monde dans une Europe déjà fragilisée par la Première Guerre Mondiale. La canicule de Août 2003 est un évènement climatique qui a tué, en 15 jours, 15 000 personnes âgées et isolées en France, mettant en évidence un manque de solidarité à l'égard des anciens. Ces crises majeures ont eu des impacts sur nos sociétés et leurs évolutions.

La crise sanitaire mondiale de la COVID- 19 est un évènement inédit et sans précédent dans notre histoire contemporaine. La décision gouvernementale de confiner la population française sur le plan national sous 24 heures a surpris tout un chacun dans sa vie personnelle et professionnelle. Pour faire face à cette pandémie et respecter les règles de confinement, les organisations de travail ont été amenées, du jour au lendemain, et partout en France, à revoir leurs activités selon des modalités inédites et sans avoir pu les anticiper. De nombreux défis ont dû être relevés dans un délai très rapide. Les injonctions professionnelles telles que la capacité au changement ou l'aptitude à l'innovation ont pris un sens aigu pendant cette période particulière mais se trouvent en même temps confrontées aux limites de certaines organisations du travail.

Dans le secteur social et médico- social, la poursuite de l'activité au sein des ESSMS en toute circonstance est essentielle afin de garantir les missions d'accompagnement auprès de publics fragilisés. La situation de confinement national a mis à mal la continuité d'activité au sein des ESSMS et les directions ont dû repenser les modalités de l'accompagnement afin de s'adapter et d'assurer leurs missions auprès des publics pris en charge. Dans ce contexte d'urgence, les

directions des ESSMS ont dû prendre des décisions afin de réorganiser le travail des équipes, mettre en place de nouveaux outils, penser de nouvelles modalités d'accompagnement en « mode dégradé » auprès des publics. Mais cette réorganisation des activités professionnelles en un temps très court a également nécessité des capacités d'adaptation de la part des organisations, a également permis d'innover, d'inventer de nouvelles pratiques professionnelles. Le rôle du directeur au sein des établissements a été primordial pour conduire cette réorganisation en période de crise.

Nous avons fait le choix de ce sujet de recherche sur la gestion de crise en lien avec le contexte sanitaire actuel de la COVID- 19. Cette crise sanitaire a été l'occasion, dans le cadre de cette recherche, d'un questionnement sur la capacité des ESSMS à faire face à une gestion de crise. En effet, cette expérience a bouleversé le quotidien et les habitudes de travail, a obligé à questionner et redéployer les activités auprès des public accueillis. La place du directeur dans cette réorganisation a été primordiale afin de faire face à cette situation de crise, d'assurer la poursuite des activités, de rassurer les équipes. Nous nous sommes par conséquent interrogés sur les impacts de cette gestion de crise sur les pratiques managériales du dirigeant.

Plusieurs questions se sont posées dans le cadre de cette recherche sur la gestion de crise sanitaire de la COVID- 19 :

- ⇒ Cette crise sanitaire peut- elle favoriser une modernisation ou, au contraire, générer du dysfonctionnement au sein des organisations ?
- ⇒ Quels sont les impacts d'une gestion de crise sur les pratiques managériales du directeur ?
- ⇒ La gestion de crise peut- elle être une opportunité de changement pour les organisations des ESSMS ?
- ⇒ Cette crise sanitaire impactera-t-elle nos organisations de travail et permettra-t-elle de préparer de façon plus efficiente la gestion d'une prochaine crise ?

Cette recherche sera sous- tendue par une approche managériale des risques. Nous verrons si ce domaine spécifique peut permettre au secteur social et médico- social de mieux répondre aux enjeux et représenter un levier pour les organisations.

Ce travail de recherche est composé de quatre chapitres.

Le premier chapitre a pour objectif d'améliorer la connaissance sur la gestion des situations de crise. Ce chapitre s'articule autour de trois phases : le temps de l'avant- crise (à priori) où nous nous situerons dans une approche de la gestion des risques, le temps de la crise où nous développerons le concept et le cadre d'intervention de la gestion de crise ainsi que le processus décisionnel. Enfin, le temps de l'après- crise (à postériori) où nous présenterons les voies d'amélioration permettant de la surmonter et la dépasser.

Le second chapitre se centre sur les évolutions de la fonction dirigeante en ESSMS au cours de notre époque contemporaine. Nous nous référerons à différents modèles théoriques qui ont évolué dans le temps afin de répondre aux enjeux actuels et qui nous permettront de centrer notre réflexion sur quatre dimensions du management : le rôle du leader, la compréhension du système organisationnel, l'accompagnement au changement et le pilotage par la performance.

Le troisième chapitre est consacré à l'enquête de terrain qui a pour objectif de recueillir des expériences vécues par les directions dans le cadre de la crise sanitaire de la COVID- 19. Après avoir détaillé la méthodologie, nous présenterons les résultats et analyses de cette enquête.

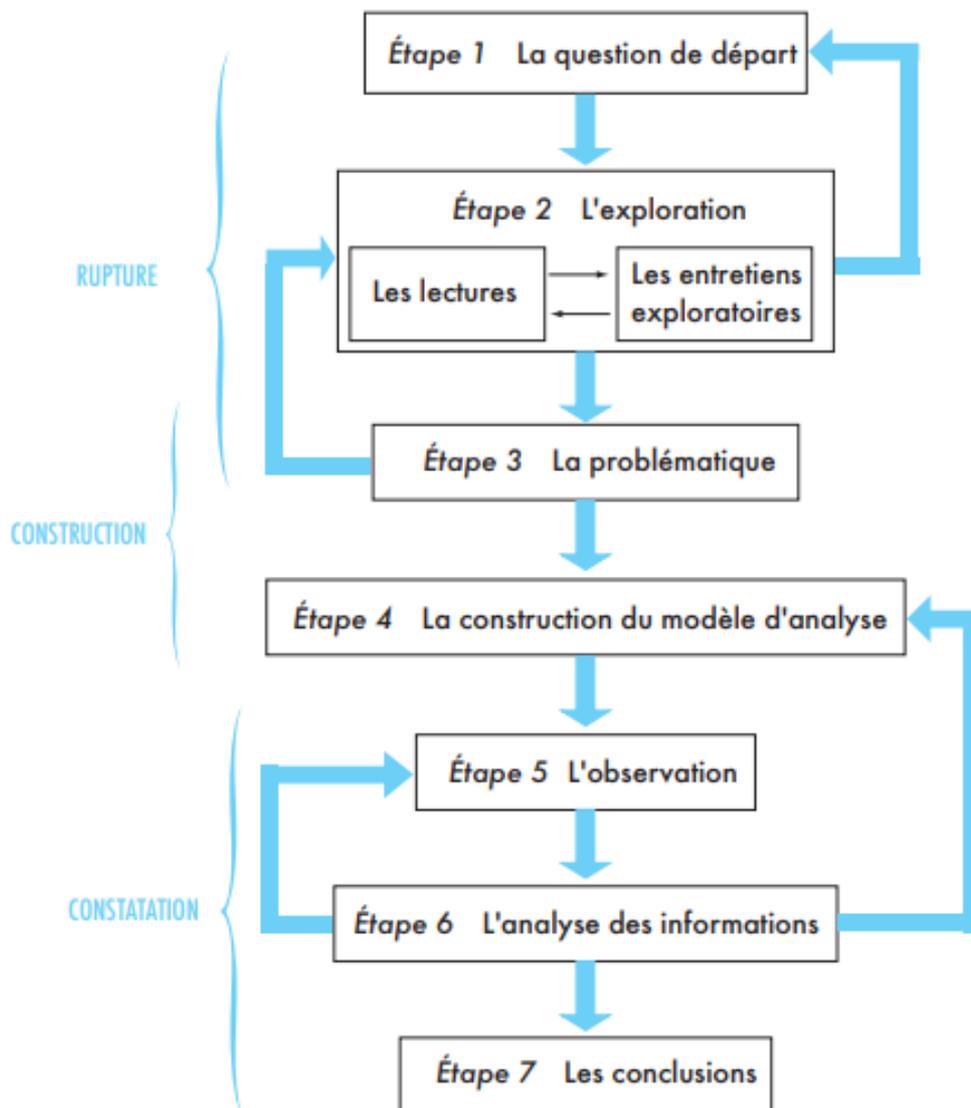
Enfin, le quatrième et dernier chapitre permettra un retour sur les hypothèses provisoires, sur les éléments théoriques étudiés et nous amènera à effectuer des préconisations en lien avec la question de recherche.

Dans le cadre de notre recherche, nous nous appuyerons sur l'ouvrage de L. VAN CAMPENHOUDT et R. QUIVY, « *Manuel de recherche en sciences sociales* ». La démarche est décrite comme une manière de progresser vers un but, avec rigueur et méthode ; elle nous guidera dans ce travail. Nous nous intéresserons plus particulièrement aux sept étapes à parcourir dans le cadre de cette démarche de recherche. Les étapes décrivent les opérations à entreprendre et permettent une progression de la recherche grâce à la succession de ces étapes. Comme les auteurs l'écrivent dans leur ouvrage, « *ce manuel se présente comme une pièce de théâtre classique, en trois actes et sept tableaux* »¹.

¹ Luc Van Campenhoudt et Raymond Quivy *Manuel de recherche en sciences sociales* (Paris : Dunod, 4^{ème} édition, 2011), 16.

Cependant, les boucles de rétroaction nous rappellent que ces différentes étapes sont en interaction permanente et que ce mouvement d'aller et retour est inhérent à la démarche de recherche. Les différents actes et différentes étapes interagissent de manière constante.

Figure 1 : Les 7 étapes de la démarche de recherche²



²Van Campenhoudt et Quivy, « Manuel de recherche », 15.

CHAPITRE 1 : Gérer dans un contexte de crise

« Les moments de crise produisent un redoublement de vie chez les hommes »

F- R. DE CHATEAUBRIAND

La récente crise sanitaire de la COVID- 19 a fait basculer les organisations dans le domaine de la gestion de crise. Les directions des ESSMS ont été fortement mobilisées et ont dû relever le défi de réorganiser leurs activités en garantissant la sécurité des biens et des personnes tout en assurant la continuité d'activité auprès de publics fragilisés. Dans un contexte de gestion de crise, l'approche managériale sur laquelle nous allons nous appuyer et qui permet d'anticiper et faire face aux situations de crise est le management des risques. Ce management s'inscrit dans une réflexion globale qui pose dans un premier temps la gestion des risques au sein des organisations, puis dans un second temps la gestion des crises. Ces problématiques du risque et de la crise s'abordent ensemble car elles relèvent d'un même champ d'intervention : prévenir et gérer les situations de risques, voire de crises au sein des organisations.

Ainsi, nous allons dans cette première partie nous situer dans un temps d'avant- crise et développer une approche de la gestion des risques. Puis, dans une seconde partie, nous aborderons le temps de la crise et nous attacherons à définir le cadre conceptuel de la crise et la gestion de situation dégradée. Enfin, dans une dernière partie, nous mènerons une réflexion sur l'après- crise et la capacité des organisations à dépasser la crise.

Avant de débiter cette réflexion, nous présentons tout d'abord la figure suivante qui illustre le domaine de la « Gestion des risques » (GDR). Elle identifie les temps du cycle du risque. Nous distinguons le temps à priori (identification, prévention et préparation), le temps de la gestion de crise et le temps à posteriori de la crise (rétablissement et évaluation). Ces trois temps de la gestion des risques nous serviront de repère tout au long de cette recherche afin de développer une approche globale et de réfléchir une intervention adaptée au sein des organisations.

Figure 2 : Cycle du risque³



1. Avant la crise : anticiper les risques

1.1. Le domaine de la gestion des risques

Il existe de nombreuses acceptions du terme « risque » mais nous retiendrons dans un premier temps la définition de la norme AFNOR ISO 3100 de 2018, « *l'effet de l'incertitude sur les objectifs* », l'effet est à comprendre comme un écart positif et/ou négatif par rapport à une attente. L'effet vient impacter les objectifs qui ont été fixés par l'organisation. Ce cadre générique vise toute organisation et tout public. Le management des risques consiste à réduire et limiter les effets de l'incertitude. Si un risque n'est pas détecté ou mal évalué, l'organisation le subira dès lors que la menace liée à ce risque se concrétisera, avec des impacts plus ou moins importants.

Le Petit Larousse illustré définit le risque comme « *un danger, un inconvénient plus ou moins probable auquel on est exposé* ». Car si le risque est inhérent à toute entreprise humaine, certains risques ont une probabilité d'occurrence beaucoup plus faible que d'autres.

³ <https://centredecrise.be/fr/content/le-cycle-du-risque> (site consulté en janvier 2021)

Une autre définition proposée par L. COMBALBERT et E. DELBECQUE présente le risque comme « *un danger éventuel plus ou moins prévisible* »⁴.

Ces trois définitions nous amènent à dresser le constat qu'établir une liste exhaustive de tous les risques est impossible. L. COMBALBERT, ancien négociateur du RAID, écrit : « *Le premier pas vers un état d'esprit adapté à l'anticipation des risques et à la conduite de crise, c'est avant tout accepter la part d'incertitude inhérente à toute activité. Cette zone grise des situations imprévisibles ne sera de toute façon jamais sous le contrôle des managers ou des dirigeants. Dès lors, il faut la considérer comme partie intégrante du jeu et l'accepter quand elle vient à entraver le bon déroulement d'un projet ou d'une stratégie* »⁵.

Néanmoins, même si tous les risques ne peuvent être répertoriés, les risques professionnels existant au sein des organisations sont établis selon leur nature afin de pouvoir construire une approche de la gestion des risques en interne. La classification des menaces en fonction de la probabilité d'occurrence joue un rôle important dans la politique de prévention et de conduite des crises.

Les risques en ESSMS sont répertoriés selon différentes natures, auxquelles correspondent des outils de prévention à mettre en place afin de les gérer « à priori », c'est-à-dire avant la survenance d'un événement. Cette liste n'est pas exhaustive mais rassemble l'essentiel des risques importants. Nous nous appuyerons sur l'ouvrage de E. ZOLLA, *La gestion des risques en ESSMS*, afin de les distinguer :

- ⇒ **Les risques professionnels** : ils sont en lien avec la sécurité et la protection de la santé physique et mentale des salariés. Le principal outil de prévention depuis 2001 est le Document Unique d'Evaluation des Risques Professionnels (DUERP) qui doit être mis à jour chaque année au sein des ESSMS. Il répertorie les risques liés à l'activité physique et les risques psychosociaux (RPS),

- ⇒ **Les risques sanitaires et infectieux** : ils permettent de faire face aux risques infectieux au travers de protocoles et gestion du matériel. Le Document d'Analyse des

⁴ Laurent Combalbert et Eric Delbecque, *La gestion de crise* (Paris : PUF, 2^{ème} édition, 2019), 22.

⁵ Laurent Combalbert, *Le management des situations de crise* (Paris : ESF éditeur, 4^{ème} édition, 2018), 31.

Risques Infectieux (DARI) doit être mis à jour chaque année pour les structures qui y sont soumises,

- ⇒ **La sécurité des lieux et des équipements**: ces obligations réglementaires légales permettent de garantir la sécurité en matière d'incendie et s'organisent autour de l'affichage de plan d'évacuation ou de mise en sécurité des personnes. La réalisation régulière d'exercices incendie permet de sensibiliser les salariés à cette situation ; la mise en place obligatoire des formations en lien avec la sécurité est également un outil de prévention,
- ⇒ **Les risques majeurs et environnementaux**: ce sont des plans qui assurent la continuité de l'activité lors d'évènements climatiques (par exemple : le Plan Bleu pour la canicule). Ces plans doivent être réunis dans un document rassemblant les procédures de l'établissement afin d'être utilisés le moment venu. Dans le cadre d'une crise sanitaire comme celle de la COVID-19, c'est le Plan de Continuité de l'Activité (PCA) qui doit être mis régulièrement à jour pour assurer un fonctionnement en mode dégradé de la structure,
- ⇒ **La sécurité liée au cœur de métier**, c'est à dire en ce qui concerne les ESSMS, la protection des personnes : lorsqu'un évènement grave mettant en danger une ou des personnes se produit au sein d'un établissement, il doit être déclaré dans le cadre d'une procédure de remontée des Evènements Indésirables (EI), non graves ou graves (EIG), à l'autorité de contrôle, dans les 48 heures. Cette déclaration fait l'objet d'un suivi dont le directeur est garant,
- ⇒ **La sécurité des systèmes d'information et de la protection des données personnelles** : la question de la protection des données personnelles est un champ qui évolue ces dernières années. La récente loi de 2016 sur le Règlement Général de Protection des Données (RGPD) impose aux structures de s'assurer de ce droit pour les personnes accueillies. Les formations sont actuellement un levier afin de faciliter l'adaptation des ESSMS à cette nouvelle réglementation,

⇒ **La sécurité financière et administrative** : elle est assurée dans le cadre de l'élaboration des Budgets Prévisionnels (BP) et Comptes Administratifs (CA) de l'établissement adressés chaque année à l'autorité de contrôle et de tarification. Cela permet d'assurer une vigilance et une pérennité de la structure.

Ces outils sont une obligation légale au sein des organisations et permettent aux structures de développer des outils et intégrer la démarche de gestion des risques propre à leur organisation.

Figure 3 : Tableau synthétique des 7 risques et leurs outils au sein des organisations

Type de risque	Outil de prévention
Risques professionnels	Document Unique de Prévention des Risques Professionnels (DUERP)
Risques sanitaires	Mise en place du plan d'analyse des risques infectieux (DARI)
La sécurité des lieux et des équipements	Les formations Santé Sécurité au Travail (SST)
Les risques environnementaux	Plan de Continuité d'Activité (PCA)
La sécurité en lien avec la protection des personnes	Protocole des Evènements Indésirables (EI) et Evènements Indésirables Graves (EIG)
La sécurité des systèmes d'information et de la protection des données personnelles	Le Règlement Général sur la Protection des Données (RGPD)
La sécurité financière et administrative	Commissaire aux comptes

Cette typologie des risques permet l'identification des grands domaines de nature de risque ainsi que les outils à mettre en place afin d'y répondre « en temps de paix ». Cependant, dans une seconde partie, nous allons affiner cette approche générale en la situant au sein d'une organisation définie.

1.2. La cartographie des risques

Les risques cités précédemment sont répertoriés en fonction de leur nature et peuvent surgir au sein d'une organisation. Néanmoins, anticiper les risques au sein d'une organisation passe par une réflexion menée en interne autour des risques auxquels la structure peut être exposée. Cette appropriation de la notion de risques permet une meilleure réactivité lors de la survenance d'un évènement majeur ou d'une crise.

Mener à bien une politique d'anticipation de la gestion des risques permet de cibler en interne les vulnérabilités d'une organisation et les moyens nécessaires afin d'y faire face. Si le risque est caractérisé par une incertitude, ses impacts en cas de survenance sont réels et peuvent être de différents ordres : physique (victimes), psychologique (stress post-traumatique, dépression, troubles du sommeil, ...), matériel (destruction, incendie, vols, ...) ou immatériel (atteinte à l'image, à la réputation, ...).

Manager une crise suppose de l'anticiper et de s'y préparer en interne. La prévention et la préparation sont des outils d'action à mettre en place au sein des structures afin de réduire le risque et ses impacts, d'assurer la protection des biens et des personnes, en augmentant les capacités de réaction de la structure. C'est cette maturité organisationnelle qui permettra de faire face au risque de manière plus sereine.

La prise en compte « à priori » de la crise s'organise principalement autour de deux axes : la prévention et la préparation, ce qui permet de devancer et diminuer les effets de la crise lorsqu'elle survient :

- ⇒ **La prévention** : elle se caractérise par une posture de veille au sein des organisations. Cette veille s'organise autour de l'information et de la détection de signaux précoces. Elle aboutit à une cartographie des risques.

- ⇒ **La préparation** : elle est la suite logique de la prévention et se caractérise par une planification de la prévention. Ces mesures statiques détaillent des mesures opérationnelles dans le cadre de l'activation d'une planification (exemple : le Plan Bleu en cas de canicule).

L'identification en amont des vulnérabilités internes, mises en place à travers une cartographie des risques, permet de préparer l'organisation à faire face à des risques pouvant survenir. Selon la Société Française de Gestion des Risques en Etablissements de Santé (SOFGRES), « *la cartographie de risques permet de disposer d'un état des lieux global des vulnérabilités dans un périmètre défini* ». La cartographie des risques permet d'identifier les risques insuffisamment contrôlés ou trop contrôlés ; elle est un outil d'aide aux décisions de maîtrise des risques. Elle est l'aboutissement de cette démarche de prévention et protection. Elle a pour objectif principal d'améliorer la réactivité de la structure en cas de crise en y préparant ses membres.

Cette réflexion préalable sur les risques professionnels permet de proposer une qualification des risques en les hiérarchisant de manière prioritaire, en lien avec la probabilité et la gravité évaluée pour chaque risque. Plus le risque est important dans sa probabilité et sa gravité (zone rouge sur la figure ci- dessous), plus une réponse adaptée et anticipative doit être préparée afin d'amortir les impacts des évènements lorsqu'ils surviendront.

Figure 4 : Matrice d'évaluation du risque⁶

Probabilité	4	Risque modéré	Risque important	Risque critique	Risque critique
	3	Risque limité	Risque modéré	Risque important	Risque critique
	2	Risque limité	Risque modéré	Risque modéré	Risque important
	1	Risque limité	Risque limité	Risque limité	Risque modéré
		1	2	3	4
		Gravité			

Cette matrice d'évaluation du risque permet d'identifier le risque en interne et d'évaluer sa probabilité et sa gravité afin de mettre en place des réponses adaptées. Le travail autour d'une cartographie du risque est de la responsabilité du directeur, en lien avec les fonctions supports

⁶ <https://hse-reglementaire.com/evaluation-des-risques-professionnels-en-2016> (site consulté en janvier 2021)

de l'association. Néanmoins, mener une cartographie des risques en interne ne peut se faire sans y associer les salariés.

Afin d'élaborer une cartographie des risques au sein de son organisation, nous renverrons ici à la carte des principales fonctions présentée en figure 8, chapitre 3, section 4.2 : « *Le directeur comme représentant de l'employeur* ».

Ce travail mené « à priori » ne protège néanmoins pas l'organisation de la survenance d'un évènement mais permet à cette dernière d'y faire face en y étant davantage préparée et en favorisant la réactivité interne.

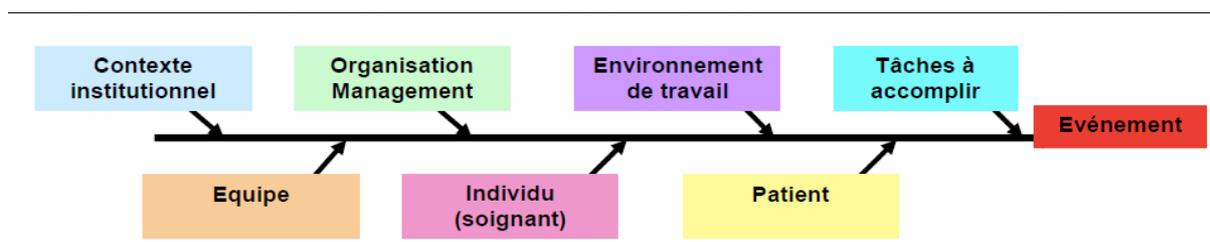
1.3. L'analyse systémique d'un évènement

Cette approche de la gestion des risques en termes de prévention et de préparation ne doit pas nous laisser penser que le risque zéro n'existe pas. Malgré toutes les précautions prises en interne pour gérer les risques, la survenue d'un évènement indésirable peut se produire de façon soudaine. Les approches managériales du risque nous rappellent inlassablement que le risque est inhérent à toute entreprise humaine. Il est multifactoriel et une organisation doit considérer que l'on ne peut pas le supprimer complètement, mais qu'une acceptation et une anticipation de ces risques est nécessaire afin de les prévenir et de les réduire. Cette démarche s'inscrit dans une logique systémique intégrée à la gouvernance de toute organisation.

La mise en place d'une culture de la gestion des risques repose principalement sur le développement d'une culture qui ne soit axée ni sur la faute, ni sur l'individu. Engager une démarche constructive et non culpabilisante permet de conduire l'organisation vers une plus grande maturité organisationnelle.

En ce sens, la méthode ALARM nous est parue un outil pertinent à utiliser lors de la survenue d'un évènement indésirable au sein d'une organisation. Cette méthode permet d'identifier les typologies de causes possibles et non une seule. Cette analyse des causes systémiques dans le cadre d'une gestion « à postériori » d'un évènement permet d'interroger dans un premier temps le système et de rechercher les causes individuelles dans un second temps. Cette démarche permet à un établissement de fonctionner de façon plus positive, en le faisant entrer dans une démarche d'amélioration continue de la qualité.

Figure 5 : La méthode ALARM



Cette méthode permet une lecture à plusieurs niveaux au sein de l'organisation (contexte, organisation du travail, professionnels, ...) et ce retour sur les événements permet une gestion plus apaisée de l'évènement et améliore les réponses à apporter en cas de nouvel incident. Tous les événements indésirables, graves ou non graves, sont tracés et étudiés ; ils donnent lieu à la mise en place d'actions correctrices dont le Directeur est garant.

Nous apportons ici quelques éléments méthodologiques qui permettent de comprendre comment s'instaure une culture de la gestion des risques au sein d'une organisation. Tout d'abord, il est nécessaire de retracer la chronologie des événements à partir des entretiens des personnes présentes ou impliquées. Après une comparaison des récits effectués par les acteurs, un chronogramme unique est produit afin de favoriser une lecture plus distanciée des événements. Les défaillances et barrières de protection qui ont fonctionné sont indiquées dans ce chronogramme. Un retour en équipe des résultats est recommandé afin de présenter les mesures correctrices établies sur le court et moyen terme. Cette communication fluide et transparente autour de l'évènement améliore la maturité institutionnelle et la préparation des acteurs à la survenance d'évènements indésirables. La démarche de tous, ainsi constructive et non culpabilisante, permet aux professionnels de rapporter les erreurs, de les discuter, d'en tirer des enseignements, et aux dirigeants de mettre en place les mesures de prévention et de réduction des risques.

Le domaine de la gestion des risques est un préalable à toute gestion de crise. En effet, le manque de préparation d'une organisation et le manque de sensibilisation des dirigeants sont des facteurs identifiés d'aggravation de la crise. Nous allons dans cette seconde partie développer plus particulièrement le concept de crise afin de le cerner plus finement.

2. Face à la crise : gérer une situation dégradée

En situant notre approche dans le management des risques, qui couvre le champ allant de la gestion des risques à la gestion de crise, nous allons dans cette partie développer le concept de crise ainsi que le cadre du contexte opérationnel d'intervention en temps de crise. Enfin, nous apporterons un éclairage sur le processus décisionnel en temps de crise.

2.1. Cadre conceptuel de la crise

La définition du terme « crise » se nourrit de diverses approches et visions d'auteurs au cours de ces dernières décennies, sans pour autant qu'un véritable consensus émerge sur la caractérisation d'une crise. Par conséquent, nous avons choisi de nous appuyer sur les approches suivantes qui ont fait sens dans le cadre de cette recherche :

La norme AFNOR définit ainsi la crise : « *La crise est un évènement soudain causant des pertes et des dommages importants, entraînant une interruption d'une ou plusieurs activités critiques ou arrêt de l'organisme, ayant des impacts à long terme et nécessitant le recours à la cellule de crise et le cas échéant, à un site alternatif. Une crise peut avoir des conséquences sur la survie même de l'entreprise* ».

L. COMBALBERT définit quant à lui la crise comme un évènement soudain qui nécessite des prises de décision rapides afin d'y faire face : « *La crise se caractérise par une situation sortant du cadre habituel des incidents connus, avec la nécessité de prendre en urgence des décisions stratégiques et d'organisation. Les enjeux apparaissent comme exorbitants, multiples, et pour la plupart ne se révèlent qu'au fil du temps* »⁷.

E. MORIN, dans son ouvrage « *Introduction à la pensée complexe* », a amené une distinction importante en ce qui concerne une situation de crise. Il distingue une situation compliquée d'une situation complexe. La situation compliquée est composée de multiples paramètres visibles qui peuvent être modélisés et rationalisés. La situation complexe est également composée de multiples paramètres mais il n'est pas possible de prévoir les interactions entre eux, ni leurs conséquences. De fait, ce système ne peut pas être modélisé car il subsiste une

⁷ Combalbert, *Le management des situations de crise*, 22.

grande part d'incertitude. En ce sens, la situation complexe correspond à une situation de crise et nous place dans la soudaineté d'un évènement auquel il faut s'adapter.

E. DELBECQUE, expert en intelligence stratégique, met l'accent sur l'expérience vécue et éprouvée de la crise, au-delà des discours établis. Il effectue également une approche historique en relevant que les crises au cours du 19^{ème} siècle et les crises d'aujourd'hui n'ont plus la même signification. La prise en compte de cet espace-temps nous montre que la représentation de la crise est passée d'une vision irrationnelle, quasi spirituelle avec les manifestations du monde de l'invisible, à une vision plus rationnelle où elle peut être située et expliquée. Dans notre monde contemporain, « *force est de constater que nous évoluons dans un état de tension permanent* »⁸ auquel il faut se préparer.

Dans le cadre de cette recherche qui se centre sur cette période de la crise sanitaire de la COVID-19, il nous est apparu important de définir la crise de grande ampleur. C. DAUTUN la présente dans sa thèse comme résultant « *de la perturbation d'un territoire initialement vulnérable par un évènement déclencheur endogène ou exogène à ce dernier. Le potentiel danger initiateur est suffisamment élevé pour engendrer des conséquences humaines, environnementales et matérielles dramatiques. Les organisations sont à la fois déstabilisées par l'ampleur et la complexité des besoins auxquels elles doivent répondre, mais également par la présence de vulnérabilités latentes les empêchant d'agir adéquatement à la situation* »⁹. Nous pouvons ici considérer que la crise de grande ampleur impacte de façon élevée un territoire et les organisations avec une difficulté à agir face à la situation.

Enfin, nous nous appuyons sur la thèse de C. DUARTE- COLARDELLE¹⁰ pour synthétiser les précédentes définitions et identifier dans le tableau ci-dessous les caractéristiques constantes dans toute crise lors de la survenue de catastrophes ou évènements majeurs.

⁸ Eric Delbecque et Jean- Annet de Saint Rapt, *Management de crise* (Paris : Vuibert, 2016), 4.

⁹ Carole Dautun, « Contribution à l'étude des crises de grande ampleur : connaissance et aide à la décision pour la sécurité civile » (Thèse HAL, Sciences de l'environnement, Ecole Nationale Supérieure des Mines de Saint-Etienne, 2007), 114,
<https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00803754>

¹⁰ Cheila Duarte- Colardelle, « Analyse de la dynamique organisationnelle en temps de crise » (Thèse HAL, Sciences de l'Homme et Société, Ecole Nationale Supérieure des Mines de Paris, 2006), 10,
<https://pastel.archives-ouvertes.fr/pastel-00005228>

Figure 6 : Caractéristiques constantes dans toute crise

Evènement imprévu/ soudain/ exceptionnel (Hale 2002) ; (Pearson, Clair 1996)
Déstabilisation/ perturbation de l'organisation (Lagadec 1991)
Perte du cadre de référence (Lagadec 1994) ; (Roux- Dufort 2000)
Perte de la maîtrise (Wybo 2004)
Processus dynamique pouvant entraîner un effet domino (Heath 1998) ; (Wybo 2002)
Action dans l'urgence/ pression du temps et des ressources (Goldstein 2003) ; (Hermann 1963)
Incertitude/ désarroi/ angoisse/ stress (Hamilton 1983)
Aspect menaçant et inévitable (Perrow 1984)
Gestion de l'information difficile (Scanlon 1982)
Moment de créativité (Tierney 2002)
Aspect psychologique, médiatique, technique et politique (Gilbert C. et al 1990)
Nécessaire pour apprendre, élément positif, régénérateur (Wybo 2004) ; (Barus- Michel, Giust- Desprairies, Ridet 1992) ; (Thiétart, Forgues 1995); (Pauchant, Mitroff 1995); (Crozier, Friedberg 1977); (Shrivastava 1983); (Roux- Dufort, 1996); (Argyris, Schön 1996); (Morin 1994)

De façon générale, au travers de ces approches, nous pouvons considérer que la crise est une situation d'urgence, combinée à de puissants effets de déstabilisation que les acteurs doivent gérer sans avoir ni le temps ni les moyens d'y faire face. Elle apparait également comme un élément dynamique pouvant nous permettre d'apprendre.

Ces crises se sont intensifiées au cours des dernières années, faisant évoluer les institutions dans un contexte mouvant et instable auquel les dirigeants doivent s'adapter afin d'assurer une poursuite des activités.

Lors de la survenance d'une crise, nous ne sommes plus dans la gestion des risques qui permet à une direction d'anticiper et prévenir les dangers mais bien dans une réalité qui s'impose à tous de façon soudaine. Le caractère urgent de la crise amène une mise en œuvre opérationnelle adaptée à ce type de situation.

2.2. Contexte opérationnel d'intervention en temps de crise

L'approche managériale des risques nous permet de disposer d'un cadre théorique et de méthodes opérationnelles. Une fois la crise survenue, une action autour d'une réponse organisée et dynamique doit se mettre en place au niveau de l'organisation. Cela peut être l'application d'une planification mais aussi, en fonction de la situation, des mesures prises afin de subir le moins possible les effets de la crise en limitant les dommages. Nous détaillerons ici plus particulièrement la mise en place d'une cellule de crise et l'élaboration du Plan de Continuité de l'Activité (PCA) qui sont les outils indispensables à la gestion d'une crise événementielle se déclenchant sous l'impulsion d'un évènement.

Dans le cadre d'une gestion de crise, nous entrons dans une nouvelle étape qui ne se situe plus dans l'anticipation des risques mais bien dans la survenance d'un évènement majeur. Cette étape mobilise d'autres concepts et outils. Nous nous appuyerons ici sur l'approche de J.L. WYBO (2004), développée dans la thèse de C. DUARTE- COLARDELLE¹¹. Il distingue dans la gestion d'une crise trois phases opérationnelles interdépendantes, repérables dans l'ensemble des situations de crise :

⇒ **La phase de réaction** : elle correspond à la réception, à l'évaluation et à la diffusion de l'alerte aux opérationnels de terrain et à la population concernée qui aboutit au déclenchement de la planification,

¹¹ Duarte- Colardelle, « Analyse de la dynamique organisationnelle », 13.

- ⇒ **La phase de la récupération** : elle correspond à la gestion proprement dites de l'évènement autour de l'organisation et de la communication. Cette phase vise à apporter des réponses opérationnelles afin de supprimer l'état de chaos et rétablir le plus rapidement possible, avec le moins de dommages possibles, l'ordre initial.
- ⇒ **La phase de l'apprentissage** : elle correspond au temps de l'après- crise, lorsqu'il y'a retour à une situation de fonctionnement dit « normal ». C'est un moment propice à l'analyse des faits durant la gestion de la crise, ceci afin de créer une base d'apprentissage qui permettra de progresser dans l'anticipation. Cette phase sera détaillée dans la dernière partie de ce chapitre : « *Surmonter la crise : une opportunité de changement ?* ».

Lors de la phase de la récupération, qui implique des décisions opérationnelles, la constitution d'une cellule de crise revêt un rôle primordial dans le pilotage des décisions qui vont être prises. Pour L. COMBALBERT¹², cette cellule rassemble quelques membres qui sont en charge d'assurer une continuité de l'activité et d'agir avec réactivité face à une situation exceptionnelle. Cette cellule a pour mission de prendre des décisions pour faire face à la situation, de gérer la communication en interne et en externe, de veiller au respect des protocoles mis en place. Elle est souvent constituée d'un petit groupe de personnes, incluant les membres de la direction de l'établissement. De façon concrète, il s'agit d'identifier les participants à la cellule de crise, de répartir les missions au sein de cette cellule, établir la chaîne de commandement, assurer une veille juridique, se procurer les moyens logistiques à la gestion de la crise, repérer les ressources, assurer la communication avec les équipes.

Pour qu'elle soit efficace, L. COMBALBERT¹³ précise qu'une équipe de crise doit être R. E. A. C. :

- ⇒ **Réactive** : une crise se gère au mieux si elle est conduite et traitée rapidement, d'où la nécessité d'activer la cellule de crise au plus vite,
- ⇒ **Efficiente** : c'est la capacité à atteindre le niveau d'efficacité le plus élevé avec un minimum de moyens,

¹² Combalbert, « *Le management des situations de crise* », 48.

¹³ Combalbert, « *Le management des situations de crise* », 48.

- ⇒ **Adaptable** : la dynamique de crise étant difficile à appréhender, il est primordial de savoir réévaluer l'action pour la réadapter ou restructurer au mieux,
- ⇒ **Cohésive** : la cohésion et la confiance au sein de l'équipe forment le socle d'un bon fonctionnement en situation dégradée.

Dans le cadre de sa mission, la cellule de crise a pour objectif de circonscrire la crise en la maîtrisant et en poursuivant l'activité en situation dégradée. La continuité de l'activité en situation dégradée se situe au centre de la problématique de maîtrise de la crise. Les mesures prises s'inscrivent dans le cadre de la mise en place d'un document qui s'intitule : Plan de Continuité de l'Activité ou PCA (cf Annexe 4). E. DELBECQUE le définit comme « *un ensemble de mesures visant à assurer, selon divers scénarios de crise, y compris face à des chocs extrêmes, le maintien, le cas échéant de façon temporaire selon un mode dégradé, des prestations de services essentielles de l'entreprise puis la reprise planifiée des activités ou d'autres tâches opérationnelles essentielles ou importantes* »¹⁴.

La continuité d'activité revêt un caractère particulièrement important du fait des activités au sein des ESSMS et elle doit être définie afin d'organiser le travail de chacun pendant cette période de crise. Le travail auprès de publics vulnérables rend nécessaire en temps de crise la mobilisation des ressources de manière organisée afin de répondre aux besoins immédiats, pallier aux dysfonctionnements, garantir la poursuite de nos activités et répondre à nos missions. Le PCA est un outil de gestion de crise ayant pour objectif le maintien des activités essentielles de la structure et l'organisation au retour à une activité normale. Ce PCA se met en place lorsqu'une crise majeure exceptionnelle expose fortement la structure. Il « *constitue la ligne de vie indispensable à l'organisation lors d'un évènement majeur (...) et permet d'identifier les activités essentielles pour le bon fonctionnement de toute organisation de par l'identification des ressources critiques* »¹⁵. La communication de cet outil est primordiale afin qu'il soit opérationnel et bien compris par tous.

Selon un article co-écrit par S. HUBERSON et B. VRAIE, la mise en place d'un « *Plan de Continuité d'Activité (PCA)* permet à l'entreprise non seulement de secourir son activité en

¹⁴ Delbecque, « *Management de crise* », 84.

¹⁵ Sophie Huberson et Benoit Vraie. « La continuité d'activité est une philosophie d'entreprise qui consiste à préparer la guerre en tant de paix », *Sécurité et stratégie*, n°18 (Janvier 2015) : 24.

cas de sinistre mais également (et pour son plus grand bénéfice) de mieux se connaître elle-même. En effet, l'élaboration d'un PCA induit un travail d'identification des vulnérabilités de l'organisation mais au-delà, il incite à un exercice d'introspection, de recensement et de cartographie des processus et des ressources associées. Cette activité d'analyse et de sécurisation de l'activité dépasse donc très largement le cadre de la simple préparation à la crise, mais permet tout autant de revisiter ses cycles fondamentaux sous l'angle critique afin de les optimiser »¹⁶. Cette démarche participe à augmenter la maturité institutionnelle à la gestion des risques.

Le contexte d'une gestion de crise nécessite la mise en œuvre d'un contexte opérationnel afin d'assurer le maintien des activités de l'organisation. Si différents outils sont prévus pour piloter l'organisation en temps de crise, la question du processus décisionnel se pose également afin de traverser ce temps de crise.

2.3. La décision en temps de crise

Nous avons pu voir qu'une situation de crise est un phénomène qui se caractérise par sa soudaineté, est perçu comme menaçant, surprenant car non prévu. Les caractéristiques de la crise posent la question de la prise de décision durant ce moment particulier de la vie de l'organisation.

C. DAUTUN¹⁷, dans un article paru en 2009, identifie les trois principales caractéristiques de la crise :

- La mise en péril des objectifs prioritaires de l'organisation,
- Un temps de décision court,
- La surprise : le côté inattendu ou non anticipé par les décideurs.

La place particulière que le dirigeant occupe dans l'organisation lui confère une légitimité à construire du sens, en livrant à ses équipes sa représentation de l'environnement. Il dispose également dans le cadre de ses fonctions du pouvoir de décision afin de mettre en œuvre la politique économique, sociale et financière au sein de son établissement.

¹⁶ Huberson et Vraie. « La continuité d'activité ».

¹⁷ Carole Dautun, « Du terrain du risque au terrain de la crise, fondamentaux à l'usage des organisations », *Cahiers de la sécurité*, n°10 (oct.-déc. 2009) : 24.

Une situation de crise n'est pas sans générer du stress chez les différents acteurs devant gérer cette situation. De nombreuses études établissent un lien entre le stress et ses effets sur la prise de décision. Néanmoins, la situation de crise nécessite une réaction rapide de l'organisation ainsi qu'une prise de décision accélérée. Face à une situation de crise, la temporalité se trouve modifiée car nous nous trouvons dans une situation d'urgence qui appelle des décisions rapides. En effet, il faut assurer dans un délai rapide la mise en sécurité des personnes ainsi que la protection et l'accompagnement des personnes touchées de près par l'évènement.

Nous situons notre approche de la prise de décision dans le cadre de la résolution de problèmes. La prise de décision s'analyse en regard de deux processus : celui de la collecte d'informations et celui du choix. La cellule de crise effectue le travail préalable de recueil des informations puis de synthèse afin de proposer une analyse pointue de la situation. Différents scénarios sont étudiés et proposés au dirigeant en prenant en compte les moyens humains et techniques dont l'organisation dispose. Le choix final est effectué par le dirigeant après avoir analysé les options d'action, effectué le choix d'un plan d'action et assuré la mise en œuvre de ce plan. L'évaluation du plan retenu et mis en place sera nécessaire dans un temps ultérieur à la gestion de crise afin d'opérer un retour sur ce qui a bien et moins bien fonctionné.

L. COMBALBERT préconise que le décideur, qui est en général le dirigeant de l'organisation, ne fasse pas parti de la cellule de crise. Prendre des décisions en situation de crise nécessite d'avoir un recul suffisant par rapport à la situation et d'être protégé du stress ambiant qui peut inciter à prendre des décisions trop rapides. « *Cette contrainte du recul et de calme qui pèse sur le décideur l'empêche d'être celui qui va conduire la cellule de crise* »¹⁸. La crise génère un stress important dont certains effets peuvent altérer la lucidité et parasiter la prise de décision. Le dirigeant doit mesurer les effets du stress sur la cellule de crise et s'en protéger afin de pouvoir prendre, en dernier lieu, la décision finale en opérant les choix stratégiques qu'il a retenu dans les différents scénarios proposés par la cellule de crise. La décision s'inscrit alors dans un processus collectif qui prend forme dans un environnement complexe mais elle est portée dans sa responsabilité par le dirigeant.

¹⁸ Combalbert, *Le management des situations de crise*, 54.

Une fois cette décision portée, le rôle du dirigeant est également un fort rôle de communication dans le cadre d'une gestion de crise. A la prise de décision s'ensuit la mise en place d'une communication. Elle est un élément central dans un dispositif de gestion de crise, tant en interne qu'en externe. La mise en place d'une communication adaptée est nécessaire auprès de tous les acteurs. Elle permet une lisibilité des actions menées et une compréhension des décisions du dirigeant. Le plan de communication doit être établi au préalable afin de maîtriser cet aspect et ses effets. La communication en interne sera différente de celle effectuée à l'externe. Cette étape, si elle est effectuée par une autre personne que le dirigeant, doit être totalement maîtrisée dans les éléments communiqués.

Après la crise, lorsque la situation sera revenue à une certaine normalité, l'évaluation permet au dirigeant de repérer ce qui a fonctionné ou moins fonctionné dans le cadre de la gestion de la crise. Ce retour lui permettra également de tirer les enseignements de cette période et d'améliorer les réponses à apporter en situation de crise.

Nous nous sommes plus particulièrement centrés dans cette seconde partie sur le concept de crise et la gestion opérationnelle de cette situation exceptionnelle en y intégrant la question de la décision. Cette dernière partie va s'orienter sur le temps de l'après- crise et les voies d'amélioration dans lesquelles le dirigeant peut engager son organisation.

3. Surmonter la crise : une opportunité de changement ?

Dans ce temps de l'après- crise, « à posteriori » de l'évènement, lors du retour à une situation stabilisée et plus apaisée, une part importante est donnée à la communication entre les acteurs afin de faciliter le retour sur cette période de crise traversée par l'organisation. Nous nous intéresserons dans cette dernière partie au rôle du dirigeant dans cette nouvelle étape, à sa responsabilité juridique ainsi qu'aux outils à mettre en place afin de proposer une voie d'amélioration possible pour l'organisation.

3.1. La responsabilité juridique du dirigeant

L. COMBALBERT écrit : « *Celui qui se lance dans la réalisation d'un projet, qui prend la responsabilité d'une entreprise, qui s'engage dans une aventure commerciale ou*

*managériale, s'expose naturellement à des risques »*¹⁹. Occuper un poste de direction, c'est intégrer cette possibilité de devoir faire face à une crise à un moment de sa carrière. En ce sens, engager une politique de gestion des risques au sein de son organisation permet de s'assurer du respect de cette obligation d'une part, et de limiter les dommages au sein de l'organisation d'autre part.

E. DELBECQUE nous rappelle : « *En contrepartie de son pouvoir de direction, l'employeur est responsable de la sécurité de ses salariés* »²⁰. Le Code du travail, en son article L. 4121-1, précise que l'employeur a pour obligation de prendre « *les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs. Ces mesures comprennent : 1) Des actions de prévention des risques professionnels et de la pénibilité au travail ; 2) Des actions d'information et de formation ; 3) La mise en place d'une organisation et de moyens adaptés. L'employeur veille à l'adaptation de ces mesures pour tenir compte du changement des circonstances et tendre à l'amélioration des situations existantes* ». Cette obligation de sécurité pèse sur l'employeur de par son obligation contractuelle (le contrat de travail) ; il a une obligation de résultats. Il ne peut s'exonérer de sa responsabilité que s'il prouve une faute de la victime ou la force majeure.

En cas de manquement à cette obligation, le dirigeant peut voir sa responsabilité engagée :

- ⇒ **Dans le cadre pénal** pour mise en danger délibérée d'autrui ou homicide involontaire,
- ⇒ **Dans le cadre civil**, devant le conseil des Prud'hommes ou le Tribunal des affaires de sécurité sociale en cas de maladie professionnelle et/ ou accident du travail.

Cette obligation implique pour l'employeur, de façon concrète :

- ⇒ Evaluer les risques encourus par les salariés et les décrire dans le Document Unique,
- ⇒ Mettre en place des moyens de prévention et d'information ainsi que les procédures de gestion de crise,

La survenance d'une crise événementielle doit également faire partie des scénarios auxquels le dirigeant doit se préparer. La crise de la COVID- 19 en est un exemple. Cette crise sanitaire et l'étendue de ses conséquences n'avaient été prévues par aucun indicateur. La soudaineté et l'enchaînement des événements ainsi que leur ampleur ont nécessité de la part des dirigeants

¹⁹ Combalbert, *Le management des situations de crise*, 13.

²⁰ Delbecque, *Management de crise*, 99.

des réponses rapides et les plus adaptées possibles afin de garantir la sécurité des salariés tout en maintenant les activités de l'organisation. En temps de crise, la responsabilité juridique du dirigeant est accrue du fait de la situation qui représente une menace auquel le dirigeant doit faire face. La mise en protection des personnes est une responsabilité qui revient au directeur en sa qualité de représentant de l'employeur.

Cet éclairage sur la responsabilité juridique du dirigeant met en évidence le rôle fondamental qu'occupe le dirigeant dans la gestion d'une crise. Il est garant de la sécurité des salariés et va mettre en œuvre le pilotage de cette situation de crise. Il est garant des procédures mises en place et doit s'assurer que les décisions prises ont été efficaces afin d'améliorer la réactivité de son organisation. Il porte seul la responsabilité de la décision et ses conséquences.

3.2. Améliorer l'apprentissage organisationnel par le REX

Le processus d'apprentissage au niveau des organisations se pratique de plus en plus fréquemment. La gestion de la post- crise permet d'évaluer la qualité et la pertinence des mesures prises pour gérer la crise. Une part importante est donnée à la communication entre les acteurs. Elle est essentiellement basée sur des actions de Retour d'Expérience (REX) qui doivent être engagées le plus tôt possible après la survenance de l'évènement, ce qui permet de lutter contre l'oubli sélectif et les reconstructions personnelles. Le REX permet de tirer des enseignements constructifs et d'identifier les faiblesses structurelles de l'organisation afin de les renforcer.

C. DUARTE- COLARDELLE indique dans sa thèse que « *l'approche du retour d'expérience est souvent caractérisée par « l'essai- erreur ». Cela signifie que l'acquisition des connaissances sur un système se fait à posteriori d'un dysfonctionnement par l'analyse des résultats d'action. Il s'insère plutôt dans la logique d'un système qui se contrôle dans son évolution. Il s'agit de faire progresser les modèles de comportement de gestion des risques à travers l'intégration constante de connaissances nouvelles* »²¹. Cette approche nous situe dans une démarche d'amélioration du fonctionnement de l'organisation afin de développer une politique générale de gestion des risques en interne.

²¹ Duarte- Colardelle, « Analyse de la dynamique organisationnelle », 49.

Selon C. DAUTUN, « *l'acte d'apprendre implique la détection et la correction d'erreurs. C'est avant tout un processus de transformation des expériences acquises en compétences, qui s'initie lors de la remise en cause des référentiels ; les individus découvrent des écarts entre leurs intentions et les conséquences de leurs actions. L'apprentissage doit également permettre aux individus d'effectuer des transformations profondes des comportements* »²². En ce sens, le processus d'apprentissage se situe à deux niveaux : au niveau individuel et au niveau collectif. E. ZOLLA complète cette vision : « *La démarche de retour d'expérience consiste à utiliser le développement d'un évènement réel comme une opportunité pour collecter l'expérience individuelle de plusieurs acteurs et la réunir sous la forme d'une expérience collective* »²³. Cette méthodologie permet d'identifier les pistes d'amélioration relatives à la maîtrise des risques au sein de la structure.

Afin de capitaliser sur les connaissances tirées des évènements passés, la pratique du retour d'expérience après des incidents, des accidents majeurs ou des crises se répand au sein des organisations. C. DAUTUN²⁴ s'appuie dans sa thèse sur l'approche de J.L. WYBO.

Il distingue une double finalité dans la pratique des REX :

- ⇒ Identifier les dysfonctionnements et les solutions envisagées pour y remédier,
- ⇒ Apporter une source de connaissance, d'apprentissage et de formation pour rendre l'organisation plus efficiente lors d'un prochain évènement dommageable.

La mise en place d'un REX répond à une méthodologie qui associe les acteurs de la gestion de crise. Un dialogue avec l'ensemble des acteurs permet d'évaluer la performance de l'organisation et de forger une culture commune au sein de l'organisation. « *La réussite et la pérennité de la pratique de retour d'expérience tient à une bonne appropriation des modalités et des bénéfices que chacun peut en tirer, mais également à l'existence d'un animateur/référent qui soit le chef d'orchestre de l'organisation de REX* »²⁵.

Cette démarche d'amélioration par le REX ouvre des perspectives afin de se saisir de la crise comme une opportunité de changement, de mutation et de perfectionnement au sein de l'organisation. Cette thématique du changement sera traitée dans la partie suivante.

²² Dautun, « Contribution à l'étude des crises », 113.

²³ Zolla, La gestion des risques, 315.

²⁴ Dautun, « Contribution à l'étude des crises », 30.

²⁵ Duarte- Colardelle, « Analyse de la dynamique organisationnelle », 32.

3.3. Changement et résilience

La thématique du changement est souvent abordée dans le cadre de la gestion de crise. Si la crise constitue un moment difficile par l'incertitude et le stress qu'elle génère, par les conséquences opérationnelles qu'elle provoque, elle peut cependant offrir une possibilité d'évolution et d'amélioration pour la structure. E. DELBECQUE la présente comme une « *opportunité de changement* »²⁶ en ce sens où elle permet de sanctionner des comportements, habitudes, procédures qui sont inadéquats. Les comportements de dirigeants publics ou privés nous incitent à conclure qu'une crise majeure offre une possibilité de réforme et une chance de remédier à certaines carences ou de faire cesser certaines négligences. Nous pouvons citer ici en exemple la canicule de 2003, évènement climatique majeur, qui a amené la prise de conscience de l'isolement du grand âge et a conduit à l'instauration d'une journée de solidarité nationale au profit de cette cause.

Dans sa thèse, C. DAUTUN introduit la résilience dans un contexte de crise et la définit comme « *la capacité intrinsèque d'un système, d'une communauté et d'une organisation à recevoir un choc ou à l'éviter, à s'adapter et à survivre par une reconstruction des structures et un changement de quelques attributs. Elle est définie comme l'inverse de la vulnérabilité. Ainsi, augmenter la résilience revient à diminuer la vulnérabilité d'un système* »²⁷. Ce concept de résilience semble intéressant dans une logique d'amélioration de la gestion des crises et permet à l'organisation de développer de nouvelles ressources pour y faire face. Si les différentes phases de la gestion des risques et des crises permettent d'améliorer la résilience organisationnelle, des approches innovantes sont désormais encouragées. Comme le souligne Patrick LAGADEC, chercheur spécialiste de la gestion du risque et de crise, il faut penser de manière systémique, être préparé à l'impensable, à l'imprévisible, à l'imprévu : « *L'objectif n'est pas de prévoir l'impensable mais d'être préparé à l'impensable* »²⁸.

²⁶ Delbecque, « *Management de crise* », 42.

²⁷ Dautun, « *Contribution à l'étude des crises* », 104.

²⁸ Dautun, « *Contribution à l'étude des crises* », 105.

C. DAUTUN²⁹ présente dans sa thèse des approches innovantes permettant d'augmenter la résilience organisationnelle :

- ⇒ Introduire de la créativité dans les analyses de risques en projetant dans les scénarios de nouvelles menaces et les conséquences possibles afin d'anticiper les nouveaux types de crises,
- ⇒ Considérer les vulnérabilités organisationnelles en se basant sur des approches systémiques afin d'avoir une vision globale,
- ⇒ Favoriser la flexibilité dans la planification des crises : elle donne un cadre de base mais permet d'adapter ce cadre à la situation vécue,
- ⇒ Encourager l'improvisation qui correspond à la capacité des acteurs à créer ou proposer de nouvelles actions en se basant sur les expériences antérieures.

Ces pratiques innovantes permettent de favoriser une réflexion et une élaboration renouvelée dans les scénarios de risque et de crise. Ce travail mené en commun est propice à un partage des savoirs et référentiels communs entre les différents acteurs, ceci afin de développer un langage commun et, à terme, une culture partagée des crises. La gestion d'une post crise peut ainsi offrir des opportunités de changement au sein des organisations.

Ce premier chapitre sur la gestion des risques et des crises nous a permis de développer une réflexion sur le management des risques au niveau des concepts de risque et de crise, puis dans le cadre d'une mise en œuvre plus opérationnelle. Cette approche managériale du risque relève de la responsabilité du dirigeant dans les trois temps de sa mise en œuvre : l'anticipation, la gestion et l'évaluation de cette crise. La crise, au-delà des aspects négatifs, est une occasion de réflexion et de remise en question des pratiques de gestion. L'amélioration de la gestion des crises s'effectue de manière continue en introduisant un processus d'analyse des vulnérabilités organisationnelles et en favorisant flexibilité et créativité.

Afin de poursuivre cette réflexion sur la gestion de crise au niveau des organisations, le deuxième chapitre de cette recherche va s'attacher à proposer une lecture de la fonction dirigeante telle qu'exercée au sein des organisations sociales et médico- sociales. Dans une époque actuelle marquée par des changements rapides et soudains, par une crise sanitaire sans

²⁹ Dautun, « Contribution à l'étude des crises », 105.

précédent dans l'histoire mondiale, les organisations sont bousculées, obligées de s'adapter, de se montrer réactives et adaptatives. Dans ce contexte, le rôle du dirigeant en ESSMS évolue et de nouveaux contours se dessinent dans le pilotage et le management des organisations, ceci afin de répondre aux enjeux contemporains.

CHAPITRE 2 : Diriger une organisation : les enjeux de la fonction de direction

« Un chef est comme un berger. Il reste derrière le troupeau, laissant les plus agiles aller de l'avant, après quoi les autres suivent, sans se rendre compte qu'ils sont dirigés par derrière »

Nelson MANDELA

Dans le premier chapitre de cette recherche, nous avons mis en évidence le fait que la gestion de crise relève principalement de la responsabilité du dirigeant, dans la décision et la mise en œuvre qu'il va en faire au sein de son organisation. La fonction de direction est directement interpellée dans un contexte de crise et il convient désormais de s'attarder sur cette fonction. Nous nous appuyerons essentiellement pour l'élaboration de cette partie théorique sur les concepts issus de la sociologie des organisations qui ouvrent une réflexion sur la fonction dirigeante et la prise en compte du contexte dans lequel elle évolue. La sociologie des organisations est une discipline qui s'est constituée progressivement au cours du 20^{ème} siècle et dont l'objet d'étude central est le phénomène organisationnel. L'importance des organisations et la possibilité d'améliorer leurs modes de fonctionnement a été une préoccupation constante pour les différents chercheurs.

Dans ce chapitre, nous porterons notre réflexion sur quatre axes principaux de la fonction de direction, en lien tout d'abord avec le rôle de leader au sein de l'organisation. Puis, dans une seconde partie, nous verrons comment le dirigeant peut analyser le système organisationnel où il exerce ses fonctions. Dans une troisième partie, nous apporterons une réflexion sur l'accompagnement au changement. Enfin, nous aborderons la logique de performance et ses enjeux pour le dirigeant.

1. Incarner un rôle d'autorité : évolution de la figure du leader

A travers cette partie, nous allons aborder l'évolution de la figure du leader, du début du 20^{ème} siècle à sa forme contemporaine. Nous verrons que l'incarnation du rôle d'autorité est indissociable du rôle décisionnel que le dirigeant exerce au sein de son organisation.

1.1. Les trois types d'autorité légitime selon M. WEBER

Le rôle du leader dans une organisation a été théorisé par le sociologue allemand M. WEBER dans les années 1920. Il a permis d'appréhender le phénomène organisationnel dans les sociétés contemporaines, au travers d'une approche technocratique. En étudiant plus particulièrement le système de la bureaucratie, il a observé que toute société devait reposer sur un type de domination reconnue légitime. M. WEBER s'est intéressé à la question de la légitimité du chef au sein du groupe.

Il a distingué trois types de « domination » ou « d'autorité » légitime dans les groupes sociaux :

- ⇒ **La domination traditionnelle** qui a pour base la croyance en la tradition et est davantage liée à la personne qu'à la fonction,
- ⇒ **La domination charismatique** qui repose davantage sur les qualités personnelles de la personne,
- ⇒ **La domination rationnelle légale** qui se fonde sur la légalité des règlements établis rationnellement et en la légitimité des chefs désignés conformément à la loi. C'est ici la fonction plutôt que l'individu qui est investie de cette autorité, contrairement aux dominations traditionnelle et charismatique.

Cette dernière domination, qui caractérise à l'époque de M. WEBER une administration bureaucratique, s'appuie sur les procédures et règles explicites de fonctionnement et est associée à la modernisation et au progrès. Elle est la forme dominante des institutions modernes et permet de maximiser la performance d'une organisation au travers par la mise en place des règles et procédures. La position du pouvoir et du décideur s'incarne par un chef détenteur de l'autorité et contrôlant la structure hiérarchique. La théorie weberienne de la bureaucratie a inscrit les organisations dans une modernité et a permis d'engager une réflexion novatrice sur le rôle du leader dans ce contexte.

Aujourd'hui encore, ces différents types de domination du chef trouvent un écho au sein des organisations. En effet, selon les directeurs qui occupent la fonction, nous pouvons repérer sur quelle légitimité repose l'autorité du dirigeant. En fonction de cette autorité, le management sera différent. En effet, un directeur « charismatique » basera son management davantage sur sa personnalité et sa capacité à convaincre les équipes alors qu'un directeur plus centré sur les

procédures s'appuiera davantage sur sa capacité à expliciter le contexte actuel et les enjeux pour l'organisation. Néanmoins, ces dernières se modernisant, les dirigeants actuels tendent de plus en plus à se situer davantage dans cette dernière approche, même si le secteur social et médico- social, de par l'histoire récente du secteur, s'est beaucoup constitué sur des personnalités charismatiques et traditionnelles.

L'approche weberienne a posé les fondements d'une organisation moderne ainsi que la place dévolue au chef dans cette organisation. La prise de décision lui est conférée de par son statut hiérarchique et nous nous attacherons dans la partie suivante à identifier les différents rôles du dirigeant en nous intéressant plus particulièrement à son rôle décisionnel.

1.2. Les rôles du manager dirigeant selon H. MINTZBERG

Selon une autre approche beaucoup plus récente, datant de la fin du 20^{ème} siècle, H. MINTZBERG, dans son ouvrage « *Le management- Voyage au centre des organisations* », s'est intéressé aux rôles tenus par les managers tout au long de leurs journées de travail.

Au- delà des missions de planification, d'organisation, de coordination et de contrôle que l'on attribue généralement aux managers, H. MINTZBERG démontre, par l'observation qu'il a mené auprès de cinq dirigeants, que leur travail se caractérise par la brièveté du temps passé sur une tâche, la variété et la discontinuité des tâches et qu'elles sont presque exclusivement orientées vers l'action, assez peu vers la réflexion.

Après avoir resituer l'autorité formelle du manager au sein de l'organisation dont il fait partie et le statut qui en découle, il a identifié les dix rôles du manager, qu'il a classé en trois catégories :

- ⇒ **Les rôles interpersonnels** : le rôle de leader, d'agent de liaison, de cadre symbole,
- ⇒ **Les rôles liés à l'information** : le rôle de diffuseur d'informations, d'observateur actif, de porte- parole,

⇒ **Les rôles décisionnels** : le rôle d'entrepreneur, de régulateur, de négociateur, de répartiteur de ressources. Le domaine de la gestion de crise s'inscrit dans ce rôle au niveau de la régulation et de la négociation.

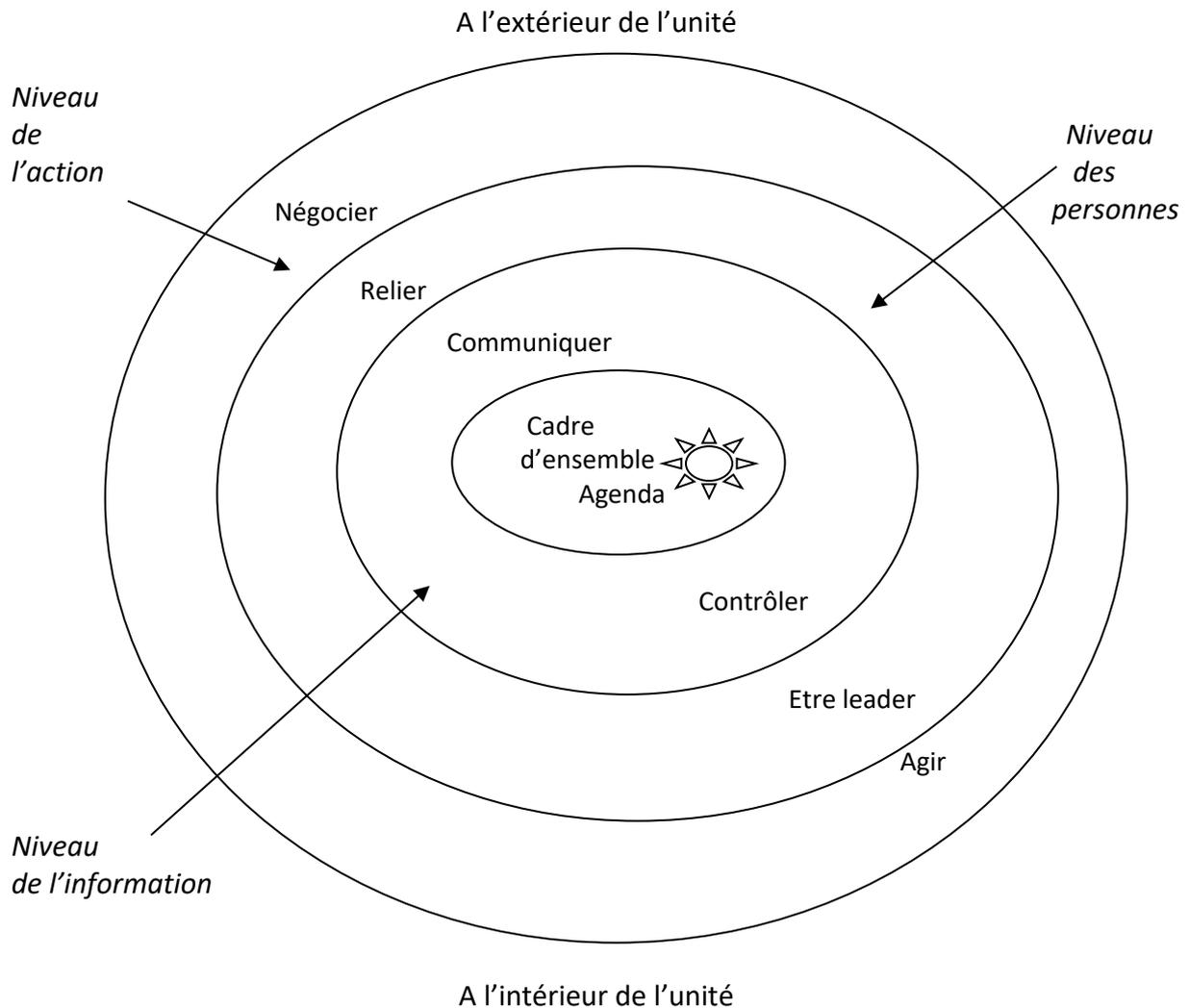
Ces trois rôles ne sont pas facilement dissociables. De ce fait, le manager doit assurer l'ensemble de ces rôles. « *Ils forment une Gestalt, un tout intégré* »³⁰, même si chaque manager n'accorde pas le même intérêt à chacun de ces rôles, en fonction du poste occupé.

Nous retiendrons dans cette recherche plus particulièrement les quatre rôles décisionnels du manager dirigeant. Le domaine de la gestion de crise relève principalement des rôles décisionnels du manager et nous allons nous intéresser au management mis en œuvre pour soutenir les décisions prises et les faire accepter au sein de l'organisation. Dans cette dimension de leur travail, les dirigeants doivent prendre des décisions importantes en tentant d'en évaluer les impacts sur l'ensemble et sur la stratégie globale de l'organisation.

La figure ci- dessous représente le travail du dirigeant, en lien avec les différents rôles qu'il doit exercer. Elle permet de se représenter et de repérer le cadre de la fonction dirigeante, en interne et en externe, dans notre époque contemporaine.

³⁰ Henry Mintzberg, *Le management : voyage au centre des organisations* (Paris : Eyrolles, 2006), 48.

Figure 7 : La représentation du travail du dirigeant [adapté de Mintzberg]



Ces deux approches qui s'ancrent dans la sociologie des organisations, à des époques différentes, mettent en lumière le rôle du dirigeant dans ses différentes fonctions au sein de l'organisation. Nous retiendrons ici son rôle décisionnel au sein de l'organisation en lien avec le statut hiérarchique qu'il a au sein de l'organisation.

Un ESSMS s'inscrit dans une mission de service public et il est autorisé à fonctionner par l'autorité de contrôle et de tarification. Le directeur, en qualité de représentant de l'employeur, organise l'action au sein de l'organisation et prend les décisions qui s'imposent afin de la faire évoluer dans le respect du cadre légal posé. Le contexte législatif, au travers de politiques sociales ayant impacté le secteur social et médico-social ainsi que l'environnement

dans lequel évoluent les ESSMS connaît des bouleversements importants qui ne sont pas sans conséquence sur la fonction de direction. Une forme plus dynamique d'autorité s'est progressivement substituée à un pouvoir statique autour de la figure du chef.

1.3. Vers un management démocratique

Le management a été beaucoup théorisé au cours du 20^{ème} siècle. Du management autoritaire au management participatif et démocratique, les institutions du secteur social et médico-social ont connu des évolutions quant au type de management mis en place. Dans le contexte actuel, l'environnement dans lequel évoluent les entreprises est soumis à des changements continus. Afin de sécuriser les salariés au sein des organisations, le type de management choisi est important. Nous nous intéresserons dans cette partie à une approche plus démocratique du management au sein des organisations.

R. JANVIER, Docteur en Sciences de l'Information et de la Communication, établit un lien entre une République démocratique et la continuité des principes fondamentaux de la démocratie dans le management d'une organisation. Il propose une vision d'un management différent reposant sur une philosophie du vivre ensemble et relie les missions auprès des publics à une nécessaire expression de la citoyenneté. Il écrit : « *L'organisation du travail social est particulièrement convoquée dans ce registre d'un fonctionnement démocratique parce qu'elle porte un travail avec et pour les personnes qui repose sur la prise en compte et la promotion de leur citoyenneté comme l'indique le Code de l'Action Sociale et des Familles* »³¹. Les récentes lois promulguées dans le secteur social et médico-social, avec un véritable virage dans le cadre de la loi n°2002- 2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale (cf Annexe 5), ont renforcé la place des usagers, amenant ainsi une obligation légale de participation à mettre en œuvre au sein des organisations. La mise en place de la participation se conduit bien souvent avec un management démocratique et participatif.

Selon cet auteur, le rôle d'autorité du directeur doit évoluer vers une forme moins descendante, plus démocratique, en passant du modèle du chef à la figure de l'animateur. « *Là où le chef fixait seul le cap à suivre, l'animateur s'assure que chacun suit le mouvement et se*

³¹ Roland Janvier, « Pour un changement de paradigme managérial », *Les Cahiers de l'Actif* n° 492-493/494-495 (2017) : 228.

*trouve bien embarqué dans la dynamique collective »*³². Il « *fonde sa légitimation sur un système d'autorité où chacun autorise l'autre à agir par l'articulation de reconnaissances réciproques »*³³. Il met en place les conditions d'une intelligence collective. Nous passons d'une figure d'autorité dominante vers un fonctionnement plus horizontal. Ces évolutions contemporaines sont venues modifier les rapports au sein des organisation en passant à un fonctionnement plus horizontal et moins descendant.

Ce type de management peut être bénéfique pour l'organisation en ce sens où il favorise la pluralité de réponses à apporter dans une situation donnée et les décisions prises le sont en accord avec le collectif. Il faut cependant préciser que ce type de management, propice aux échanges au sein de l'entreprise, ralentit le processus de décision au sein de l'organisation, plus particulièrement dans les situations où les décisions doivent être prises dans l'immédiat. En effet, le dialogue avec l'ensemble des membres prend du temps et ne peut pas être déployé en situation d'urgence. Le secteur social et médico-social tend à développer cette approche démocratique au sein des organisations et les managers du secteur sont désormais formés à ce type de management.

Néanmoins, cette vision plus démocratique de l'autorité ne doit pas dédouaner la fonction dirigeante de la question de la prise de décision. A l'issue du processus démocratique, le dirigeant doit assumer seul cette responsabilité de la décision. Dans un contexte participatif, la mise en place de cette démarche s'inscrit dans un système démocratique et en amont de l'acte décisionnel. La décision n'est pas un acte isolé mais s'inscrit dans un processus. Elle reste celle du directeur à l'issue du processus réflexif mis en place.

A travers cette partie, nous relevons que le rôle du leader au sein des organisations a considérablement évolué au cours du 20^{ème} siècle. Ces changements s'inscrivent et s'expliquent en les reliant à l'environnement. Dans un monde mouvant et en changement constant, les organisations doivent s'adapter et le management du dirigeant se redéfinit en fonction des contextes. Aujourd'hui, le secteur social et médico-social s'inscrit dans une dynamique démocratique et participative. Le schéma ancien du leader autoritaire apparaît désuet et ne répond plus aux évolutions sociétales et environnementales. Désormais, le rôle du

³² Janvier, « Pour un changement de paradigme managérial », 223.

³³ Janvier, « Pour un changement de paradigme managérial », 234.

leader s'appuie sur un management de type démocratique mais pour autant, sa fonction décisionnelle reste entière.

Cette partie a mis à jour le rôle décisionnel du dirigeant au sein de son organisation. Néanmoins, afin de pouvoir prendre une décision adaptée au sein de son organisation et d'en évaluer les enjeux, il convient de nous interroger sur la connaissance et la compréhension que le dirigeant doit avoir du système organisationnel de sa structure.

2. Comprendre le système organisationnel : de l'approche analytique à la perspective systémique

La compréhension du système organisationnel nécessite d'être appréhendée par le dirigeant dans sa fonction. Nous développerons dans cette partie différentes grilles de lecture que le dirigeant peut utiliser afin d'évaluer et mesurer les enjeux au sein de sa structure. Cette compréhension en amont lui permet de prendre les décisions en tenant compte des différents enjeux de l'organisation.

2.1. L'approche analytique

Les théories organisationnelles ont été constitutives du management. La notion de management apparaît avec la fin progressive des organisations charismatiques et traditionnelles telles que définies par M. WEBER. La fin du leader charismatique a laissé place à des considérations davantage reliées aux contraintes et exigences extérieures venant impacter le secteur social et médico- social. Ces organisations de la conformité ont favorisé la professionnalisation du secteur social et médico- social, en s'éloignant des principes fondateurs et utopies à l'origine de la création de des institutions, mais en entrant dans un champ professionnel, se référant à des cadres et à des lois, l'obligeant à se structurer davantage. Le management apparaît dans sa forme moderne dans la deuxième partie du 19^{ème} siècle, s'inscrivant dans une prise de conscience de l'inertie et des blocages des organisations. La nécessité de penser une direction a conduit à déployer et mettre en place la notion de management, issue très directement des méthodes et concepts utilisés au sein des entreprises.

Dans le cadre de cette recherche, nous allons nous centrer sur les approches visant à mieux comprendre un système organisationnel, et plus particulièrement dans les situations de résolutions de problèmes. Nous considérerons dans un premier temps l'approche analytique

qui se base sur la causalité linéaire. Cette approche cherche à expliquer les problèmes ou dysfonctionnements au sein de l'organisation en identifiant un ou des responsables sur le(s)quel(s) portera les actions correctrices proposées. Cette approche managériale assez classique porte sur les actions correctrices à mettre en place afin de réduire ou faire disparaître le dysfonctionnement repéré. Les actions correctrices proposées peuvent être de trois sortes : une action sur les règles (afin de redéfinir et clarifier les règles), une action de communication (afin d'expliquer clairement les enjeux auprès des acteurs), une action de formation (afin de faire face à un déficit de compétences spécifiques).

Cette approche analytique, pour laquelle la recherche de la cause est primordiale, peut s'avérer insuffisante dans sa compréhension car elle se base uniquement sur la recherche de la cause. L'approche stratégique et systémique propose une autre lecture afin de comprendre une organisation.

2.2. L'approche stratégique et systémique

Les travaux de M. CROZIER et E. FRIEDBERG dans les années 1970 posent les bases d'une analyse stratégique et systémique, qui vient en rupture avec l'approche analytique. La cause n'est alors plus linéaire mais devient circulaire. Dans le cadre des situations problèmes, un des objectifs de cette analyse est de comprendre la structure des jeux d'acteurs au sein de l'organisation. Il s'agit d'adopter une posture intellectuelle qui permettra de mettre à distance une recherche immédiate de solutions et des propositions de changement. Il convient alors de comprendre cette résolution de problème tout d'abord comme une modification des jeux d'acteurs venant modifier le système d'action. L'analyse stratégique et systémique place l'individu au centre de cette analyse. Cette théorie prend en compte deux analyses, indissociables et complémentaires : celle de l'acteur (stratégique) et celle de l'organisation (système). Elle repose sur un socle de concepts clés et un postulat : le pouvoir des acteurs. Ainsi, dans une organisation, les acteurs étant tous interdépendants, tout changement impactera ces interdépendances qui en retour, impacteront le changement. Face au changement, l'acteur concerné réagit avec sa propre rationalité : il peut adhérer (pro-actif), résister (opposition) ou faire le choix de l'indifférence (passivité). La résistance au changement naît de cette confrontation des interactions divergentes. Le manager va donc devoir faire face à une zone d'incertitude étroitement liée au niveau de contrôle des acteurs de

leurs propres marges de manœuvre. Il en résulte que l'organisation représente le produit des relations de pouvoir.

La pensée analytique ne prend pas en compte le fonctionnement du système et attribue le problème uniquement à sa cause. L'approche stratégique et systémique vient affirmer la nécessité de prendre en compte les acteurs dans les organisations. Dans le cadre de travaux complémentaires, M. CROZIER introduit la notion de permanence de la crise et la nécessité pour toute structure de développer une capacité d'adaptation et de changement : « *Nous entrons dans une période où la crise est destinée à devenir permanente et où la qualité essentielle de toute structure organisationnelle devra être la capacité d'adaptation et de changement* »³⁴. Il met en avant la nécessité de comprendre le système afin de s'y adapter au mieux. La résolution de problème sera alors approchée de façon différente par le manager selon le cadre conceptuel auquel il se réfère : « *Avec l'approche systémique, l'analyse des situations problèmes dans une organisation repose sur le principe suivant : toute situation problème devrait être considérée comme la résultante d'une boucle systémique entre des acteurs* »³⁵.

Cette posture intellectuelle face à une situation problème est illustrée par M. FOUURIAT dans son ouvrage « *Sociologie des organisations* ». Il relate l'explosion de la navette Challenger en 1986 aux Etats-Unis³⁶ et, en se référant à l'analyse stratégique et systémique, il étudie le processus de décision en situation d'urgence et met en évidence la stratégie de chacun des acteurs dans cette prise de décision qui aboutira au lancement de la navette et à son explosion. La compréhension du contexte environnemental, ici la vague de froid qui causera la rupture des joints de la navette, ainsi que la compréhension de la stratégie des acteurs (le directeur de la NASA, le directeur de l'entreprise de construction de joints et son équipe d'ingénieurs) permettront de comprendre comment cette décision a été prise ainsi que les enjeux liés à la Maison Blanche. Cette analyse propose une réflexion sur la prise de risque comme stratégie pour chacun des acteurs.

C'est bien le processus décisionnel et la stratégie du dirigeant qui sont ici mis en évidence et le positionne comme un acteur indispensable au sein du système dont il doit connaître et

³⁴ Catherine Balle, *Sociologie des organisations* (Paris : PUF, 1990), 89.

³⁵ Foudriat Michel, « La co- construction comme principe pour le management systémique », *Les Cahiers de l'Actif* n° 492-493/494-495 (2017) : 102.

³⁶ Michel Foudriat, *Sociologie des organisations* (Paris : Pearson éducation, 2011), 275.

déterminer les enjeux avant toute prise de décision. Cette posture permet de prendre en compte le contexte du problème, de se décentrer afin de ne pas se situer dans une recherche de solution immédiate. Cette distanciation permet également de considérer l'organisation en prenant en compte les différents enjeux et jeux d'acteurs.

2.3. La perspective systémique

Une approche plus récente, la perspective systémique, implique de regarder différemment les choses, dans un contexte et un monde complexe, mouvant, incertain, fait de contradictions. Notre époque contemporaine se caractérise par des changements de tous ordres et d'une grande rapidité. Les organisations sociales et médico-sociales s'en trouvent profondément impactées et ces changements sollicitent plus que jamais les capacités d'anticipation, d'adaptation, de réactivité des dirigeants. Cette approche systémique des organisations opère une rupture sur la manière de concevoir les changements au sein des organisations et renouvelle la réflexion sur le management. Nous nous appuyerons ici sur l'approche du sociologue M. FOUURIAT pour qui le management systémique « *se fonde sur la définition de démarches ou plutôt de dispositifs méthodologiques visant la création d'une dynamique de réflexion collective impliquant tous les acteurs concernés dans une recherche et une construction de solutions* »³⁷. Cette approche permet de sortir de la logique de chaque acteur (sachant qu'il existe autant de points de vue que d'acteurs) et de prendre en compte tous les acteurs du système afin de construire une réponse adaptée à un problème donné. Il devient alors nécessaire d'intégrer les représentations des différents acteurs afin d'aboutir à un diagnostic partagé.

« *La création d'une dynamique de réflexion collective* » s'appuie pour M. FOUURIAT sur la mise en place au sein de l'organisation d'une dynamique de co- construction. En développant l'intervention co- constructiviste, il la définit comme « *le processus par lequel des acteurs différents confrontent leurs points de vue et s'engagent dans une transformation de ceux-ci jusqu'au moment où ils s'accordent sur des traductions qu'ils ne perçoivent plus comme incompatibles. Ce moment particulier est celui où ils pensent avoir défini un monde commun qui va fonder leur compromis ; ils pourront alors poursuivre leur coopération afin de construire un projet d'action commun et réfléchir ensemble à sa mise en œuvre* »³⁸. Cette

³⁷Foudriat, « La co- construction comme principe pour le management systémique », 106.

³⁸Foudriat, « La co- construction comme principe pour le management systémique », 107.

modalité d'introduction du changement permet à chaque acteur de défendre sa propre conception du changement et de la confronter à celle des autres acteurs. A travers ce processus de co- construction, les avis des membres sont entendus, partagés, confrontés et il doit aboutir in fine à un consensus.

Un processus co- constructiviste pose comme point de départ une problématique de changement à traiter au sein de l'organisation, et dont la décision n'est pas encore prise. « Avec cette orientation, la co- construction pose d'une manière nouvelle la question du processus décisionnel. Puisque le terme du processus co- constructiviste est supposé convenir à tous les acteurs qui y sont engagés, il ne peut être que l'objet même de la décision finale »³⁹. Le respect du processus dans la prise de décision du dirigeant est un préalable afin qu'il fasse sens pour tous les acteurs. Sans cela, la décision pourrait être rejetée ou mise en échec par les acteurs. Il s'agit bien ici du résultat émanant d'une démarche collective dont le but est la recherche d'un accord entre des acteurs qui ont des fonctions et des intérêts différents au sein de l'organisation.

A travers cette partie, nous relevons que la conceptualisation autour du changement organisationnel à évoluer au fil du temps. De l'approche analytique avec sa recherche de solutions immédiates, à l'approche stratégique et systémiques qui interroge les jeux et stratégies des acteurs, la perspective systémique ouvre un nouveau champ de réflexion autour de la co- construction. Les organisations du secteur social et médico- social intègrent aujourd'hui pleinement cette dernière approche dans leur management et laissent une place importante à l'innovation et à la coopération. Ces différentes approches du système organisationnel permettent au dirigeant de disposer de clés de compréhension afin de mieux appréhender l'organisation dans laquelle il exerce ses fonctions.

Dans ce contexte, un des objectifs est d'ouvrir sur le monde en évitant le cloisonnement et le repli des institutions sur elles- mêmes. Accompagner le changement au sein des organisations est désormais une mission dévolue aux équipes de direction afin de faire évoluer les organisations vers de nouveaux modèles.

³⁹ Michel Foudriat, *Sociologie des organisations*, 341.

3. Accompagner le changement : les enjeux de la communication managériale

Nous développerons dans cette partie les éléments externes qui génèrent le changement au sein d'une organisation puis nous nous intéresserons au changement selon une approche psychosociologique avant de situer le rôle du dirigeant dans cet accompagnement au changement.

3.1. Un cadre législatif évolutif

La conduite du changement est devenue depuis quelques années un leitmotiv de toutes les approches managériales. Sous l'impulsion des politiques sociales, le secteur social et médico-social s'est progressivement structuré et réglementé autour de règles transversales et transférables. Les exigences des autorités de contrôle et de tarification, les lois et réglementations, la rationalisation budgétaire, la conformité à de bonnes pratiques professionnelles, l'évolution des besoins et attentes des publics ont amené des changements importants dans un secteur qui été jusqu'alors assez peu réglementé. Cela a contribué à modifier la légitimité et le pouvoir des établissements. Plusieurs lois emblématiques pour le secteur social et médico-social sont venues marquer un tournant majeur en posant dans un cadre législatif de nouveaux principes directeurs au sein des associations tels que la participation des familles, l'évaluation des activités, la place et les droits des usagers avec la mise en place d'outils obligatoires, etc... La loi n°2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale (cf Annexe 5) est venue impacter très fortement sur le plan législatif le fonctionnement et la gestion des ESSMS.

Le changement peut être provoqué par deux types de facteurs : les facteurs exogènes et les facteurs endogènes, qui interagissent sur le processus de changement. Les facteurs exogènes ont trait aux nouvelles réglementations et aux évolutions de l'environnement (évolution du cadre législatif). Ces facteurs peuvent être rattachés aux nouvelles politiques sociales et aux obligations mises en place, aux événements environnementaux comme les phénomènes climatiques par exemple. Ces facteurs nécessitent une adaptation de l'organisation à ce nouveau contexte. Les facteurs endogènes regroupent les jeux d'acteurs et le fonctionnement de l'organisation.

Avec l'évolution du rôle du dirigeant vers un management plus horizontal, ces facteurs de changement et leurs répercussions pour l'organisation nécessitent d'être explicités aux

équipes afin de permettre une meilleure compréhension des enjeux du secteur et des changements engagés par les dirigeants. Dans la partie suivante, nous allons aborder le changement sous l'angle psychosociologique.

3.2. L'approche psychosociologique

Nous aborderons ici le changement selon le point de vue psychosociologique de J.R. LOUBAT : « *Les sciences sociales nous montrent pourquoi un changement significatif génère inéluctablement des résistances du fait qu'il rebat les cartes, propose une nouvelle donne, modifie les règles du jeu social, et donc redessine les prés carrés, les territoires, les avantages, les stratégies éprouvées, les organisations patiemment mises en place au fil du temps par les acteurs, qu'il s'agisse d'institutions, de corporations, de castes, de clans, de cliques ou d'individus. Lors de tout changement social, les enjeux et les atouts se redéploient, les systèmes de gains et de pertes se modifient : en termes clairs, certains acteurs s'estiment objectivement ou subjectivement gagnants et d'autres perdants. Ce sentiment fluctue bien entendu en fonction de la plasticité psychologique et matérielle des acteurs* »⁴⁰. Le changement, s'il est inhérent à toute vie humaine, inquiète et génère des résistances. Les exigences externes génèrent une mise en tension du système au travers des oppositions entre des forces de changement et de conservation et entraînent une remise en cause des pratiques à l'intérieur de chaque organisation. Dans un contexte d'incertitude, la survie de l'organisation institutionnelle classique dépend en grande partie de sa capacité d'adaptation.

Un travail d'accompagnement au changement se pense et se travaille en amont. Il fait partie d'une stratégie et d'une communication à mettre en œuvre pour le dirigeant afin de lever les résistances des équipes et favoriser l'adhésion collective aux changements à mener au sein de l'organisation.

3.3. La vision directoriale

Dans ce contexte de changement, le rôle du directeur est d'assurer une communication en interne. Toujours selon J.R. LOUBAT, « *le manager doit être en mesure d'informer et surtout de donner une vision et des perspectives, qui soient à la fois porteuses d'idéaux et d'objectifs*

⁴⁰ Jean- René Loubat, « Le changement est- il vraiment si difficile ? Enjeux, obstacles et leviers », *Les Cahiers de l'Actif* n° 492-493/494-495 (Mai- août 2017) : 165.

concrets, entraînants et réalistes. Il dispose pour se faire d'un certain nombre de techniques de mobilisation, telles que l'empowerment, la démarche qualité, l'évaluation des pratiques, la valorisation des actions et des ressources humaines, la formation, la qualité de vie au travail »⁴¹. Cette communication en interne permet d'informer et de rassurer le personnel sur les évolutions en cours au sein du secteur, de mieux en expliciter les enjeux et également de permettre une visualisation de l'avenir. Ce travail de communication interne, de réflexion partagée, est nécessaire afin de pouvoir élaborer de nouveaux cadres référentiels et repères théoriques, stratégiques et méthodologiques.

Cette démarche de changement représente un défi pour les directions. En effet, si le changement est désormais incontournable et que les transitions doivent s'effectuer dans le respect des politiques publiques et sociales, la communication managériale revêt un caractère primordial dans le contexte actuel. Le directeur doit offrir une lecture de l'environnement et des événements afin d'amorcer toute démarche de changement. Ce partage permet de recueillir les avis du groupe et d'échanger ensemble des réflexions autour des changements engagés. Dans un environnement de plus en plus mouvant, la vision portée par la direction ainsi que la capacité à projeter des perspectives et projections dans le futur revêt une grande importance et nécessite une communication claire où sera explicitée la stratégie globale de la structure pour y faire face. Le directeur doit adopter une posture propice à conduire les organisations en accompagnant les transitions et en traduisant les effets produits au sein des organisations.

Développer une vision à court, moyen et plus long terme nécessite de la part du dirigeant de savoir communiquer, tout en laissant la place à l'échange, aux débats, pour favoriser des valeurs communes, un souhait de changement pour une institution. Mais cette vision portée par le dirigeant doit désormais intégrer la notion de performance au sein des organisations.

4. Piloter une organisation par la performance

Le secteur social et médico- social est désormais fortement impacté par de nouveaux enjeux très actuels autour de l'évaluation, de l'efficacité et de la performance. Ces notions sont entrées progressivement dans le langage du secteur social et médico- social, et ce jusqu'à

⁴¹ Loubat, « Le changement est- il vraiment si difficile ? Enjeux, obstacles et leviers », 171.

devenir des enjeux pour les organisations. Elles doivent faire l'objet d'une communication de la direction afin d'engager ce changement de culture professionnelle.

4.1. L'entrée dans une logique de performance

La question de l'amélioration des performances a été un des objectifs du management depuis les travaux de F.W. TAYLOR au début du 20^{ème} siècle. Cette perspective rationnelle (ou taylorienne) a été un préambule à la notion de performance comme amélioration du fonctionnement de l'organisation. Les travaux de F.W. TAYLOR illustrent la mise en place de cette optimisation de la performance au sein des organisations et introduisent par ce biais le changement organisationnel. Une recherche de performance nécessite un changement et/ ou un accroissement des règles formelles, prescriptives. Même si cette approche proposée par F.W. TAYLOR apparaît désormais limitée car ne considérant que les règles formelles sans prendre en compte une vision plus large, elle a introduit la notion de performance au sein des entreprises. Cette recherche de la performance a désormais gagné le secteur social et médico-social et s'est invitée dans les réflexions menées par les dirigeants au sein de leur organisation.

Depuis une vingtaine d'années, le secteur a été traversé par de nombreux changements en lien avec l'évolution des contextes économiques, législatifs et politiques dont la ligne directrice est d'amener les établissements relevant de ce secteur à répondre à des exigences de performance, d'évaluation et d'efficacité. Ces évolutions ont amené les établissements à devoir répondre à des exigences quantitatives et qualitatives au travers une recomposition des offres de services territoriales, la disparition des petites associations, la montée en compétence des organisations. Cette évolution du secteur a fortement impacté le rôle des directeurs qui se sont progressivement conformés aux nouvelles exigences fixées dans le cadre des politiques sociales réglementant le secteur.

La mise en place d'une démarche qualité dans le cadre de la loi n°2002- 2 rénovant l'action sociale et médico- sociale a généré un changement de culture au sein du secteur. Elle fait désormais l'objet d'une préoccupation durable affichée, d'une méthodologie et d'une mise en place d'instances opérationnelles. L'accroissement des normes et exigences légales a redessiné les contours de la fonction dirigeante. Expertise et technicité sont désormais nécessaires pour assurer cette fonction. Cela a favorisé l'arrivée d'une nouvelle génération de

dirigeants qui doit désormais répondre à un cahier des charges bien défini pour faire face aux exigences du secteur et répondre à une obligation de performance.

De nombreux sujets, tous très actuels, sont désormais intégrés dans une réglementation que le directeur doit mettre en œuvre. Les organisations se dotent progressivement de fonctions supports afin de répondre avec davantage de technicité aux attentes du secteur et des responsables administratifs et financiers, de sécurité et gestion des risques, de GRH, de la qualité, de la communication et des systèmes d'information, de veille stratégique ont fait leur apparition dans le secteur. Néanmoins, à ce jour, il est à préciser qu'en fonction de la taille de l'association, ces fonctions support n'existent pas toujours ou n'intègrent pas toujours toutes les dimensions. C'est alors au directeur de veiller au respect de ces obligations réglementaires qui requiert une technicité croissante.

Afin de faire face à ces obligations réglementaires, le directeur doit adapter son management. Je citerai ici P. LEFEVRE : « *Le management est au service du développement des organisations et des hommes, mais, il faut le dire lié au développement et à la croissance des entreprises et des établissements et services* »⁴². Le respect de ces obligations nécessite une bonne connaissance de la réglementation en vigueur afin d'assurer la mise en conformité de la structure.

4.2. Le directeur comme représentant de l'employeur

Le directeur, en sa qualité de représentant de l'employeur, a la responsabilité de s'assurer de la mise en œuvre de la conformité au sein de son établissement. Au-delà des aspects théoriques, la performance s'appuie principalement sur des outils règlementaires. A cet effet, et pour marquer ce virage, il nous paraît pertinent de présenter les dimensions dévolues au directeur et à la gouvernance de son association. Nous nous référerons ici aux travaux de l'Inspection Générale des Affaires Sociales (IGAS) qui est un corps de contrôle interministériel du secteur social et qui a une mission permanente d'inspection des ESSMS. La carte des fonctions d'un établissement établie par l'IGAS en 2007, dans son Cahier n°3 « *Guide de contrôle des établissements et services sociaux et médico- sociaux* » va permettre

⁴²Patrick Lefèvre, « Promouvoir une culture de transition pour intégrer la complexité et accompagner le changement », *Les Cahiers de l'Actif* n° 492-493/494-495 (Mai- août 2017) : 236.

d'identifier l'ensemble des obligations des établissements. Le directeur étant garant de son établissement, c'est à lui que revient la responsabilité de cette mission de mise en conformité.

La Gouvernance d'un établissement, représentée par le directeur en tant que représentant de l'employeur, repose sur cinq dimensions :

- ⇒ La conformité aux conditions de l'autorisation ou de la déclaration,
- ⇒ Management et stratégie,
- ⇒ Animation et fonctionnement des instances,
- ⇒ Gestion de la qualité,
- ⇒ Gestion des risques, des crises et des événements indésirables.

Figure 8 : Carte des principales fonctions des structures ⁴³

Carte des principales fonctions (Cahier 3)							
1. Gouvernance							
1.1. Conformité aux conditions de l'autorisation ou de la déclaration	1.2. Management et stratégie		1.3. Animation et fonctionnement des instances		1.4. Gestion de la Qualité		1.5. Gestion des risques, des crises et des événements indésirables
2. Fonctions support							
2.1. Gestion des ressources humaines		2.2. Gestions budgétaire et financière		2.3. Gestion d'informations		2.4. Bâtiments, espaces extérieurs, équipements	2.5. Sécurités
3. Prise en charge							
3.1. Organisation de la prise en charge de l'admission à la sortie	3.2. Respect des droits des personnes [Emploi éventuel]	3.3. Vie sociale et relationnelle [Emploi éventuel]	3.4. Hébergement [Non concernée]	3.5. Champ de l'éducation	3.6. Champ professionnel [Non concernée]	3.7. Champ de l'insertion Sociale	3.8. Soins
4. Relations avec l'extérieur							
4.1. Environnements		4.2. Coordination avec les autres acteurs			4.3. Partenariats institutionnels		

Ces cinq dimensions ne sont pas isolées entre elles mais interagissent entre elles. Le directeur doit pouvoir identifier et traiter ces différents dossiers mais également leur faire prendre du sens en les déclinant au niveau des équipes.

⁴³ <http://www.igas.gouv.fr> (site consulté en janvier 2021)

Les fonctions supports de l'association peuvent venir en relai des missions de la gouvernance, chacune dédiée à un champ d'intervention spécifique. Dans le cadre de cette recherche, le point 1.5 « *Gestion des risques, des crises et des évènements indésirables* » nous intéresse plus particulièrement en tant qu'obligation réglementaire pour le dirigeant.

Comme nous l'avons déjà souligné dans le chapitre 1, section 3.1 : « *La responsabilité juridique du dirigeant* », le manquement à ces obligations réglementaires peut engager la responsabilité civile et pénale du dirigeant en cas de préjudices graves. Cette judiciarisation, et les craintes qu'elle suscite au niveau des gouvernances, amène également à développer une politique de gestion des risques au niveau associatif. Dans son fonctionnement habituel, un employeur au sein d'un ESSMS doit mettre en œuvre les moyens de prévention nécessaires afin de prévenir et gérer les risques au sein des établissements.

Afin de répondre à une logique de performance, le dirigeant pilote cette démarche au niveau de l'organisation afin de répondre aux exigences réglementaires. J- R. LOUBAT intègre cette question de l'efficience à une réflexion collective interne à la structure : « *L'un des enjeux majeurs du management de demain, soucieux de rendre les organisations plus efficaces, sera sa capacité à responsabiliser davantage l'ensemble des acteurs* »⁴⁴. L'instauration d'une démarche de performance au sein d'une organisation nécessite la mise en place d'une réflexion interne et collective auprès des différents acteurs. Cette responsabilisation des acteurs favorise une meilleure compréhension des évolutions et enjeux du secteur.

Nous avons délimité dans ce second chapitre la fonction de direction et ses évolutions contemporaines. Le rôle du dirigeant dans le secteur social et médico- social a évolué au fil du temps. Il s'inscrit aujourd'hui dans un environnement mouvant et complexe qui requiert des analyses et réponses adaptées en termes de résolution de problèmes. Les actions des dirigeants s'inscrivent désormais dans des cadres d'actions qui nécessitent une technicité de plus en plus grande, en lien avec des objectifs de performance. De nouvelles formes de management, plus démocratiques, permettent d'accompagner les changements au sein des organisations en s'appuyant sur des approches co- constructivistes afin de relever les enjeux actuels.

⁴⁴ Loubat, « Le changement est- il vraiment si difficile ? », 176.

5. Conclusion, question de recherche et hypothèses provisoires

Notre recherche porte sur la gestion de crise sanitaire de la COVID- 19 et ses impacts managériaux pour un directeur en ESSMS. Les deux premiers chapitres de ce travail ont permis une approche théorique autour du management des risques ainsi qu'un regard porté sur la fonction de direction dans son rôle décisionnel au sein de l'organisation. Dans un monde incertain et mouvant, où les crises deviennent une réalité contemporaine auxquelles il faut faire face, les organisations doivent se préparer et s'adapter afin de pouvoir traverser ces périodes avec des ressources suffisantes et en faisant preuve d'une certaine résilience afin de se maintenir et de se ré- inventer. En ce sens, la question du changement traverse également notre sujet de recherche.

Le contexte actuel de la crise sanitaire de la COVID-19 a mis sur le devant de la scène, et avec une plus grande acuité, la question de la gestion de crise au sein des ESSMS. Dans ce contexte, le dirigeant, dans ses pratiques managériales, intervient aujourd'hui dans un environnement de plus en plus complexe et imprévisible, où les crises surviennent de façon soudaine dans notre quotidien, nous mettant au défi de devoir y faire face avec rapidité. Les environnements sont alors déstabilisés, désorganisés et le dirigeant reste le garant de la gestion de cette crise en inscrivant son action dans le respect de son obligation de mise en sécurité des personnes et des biens, tout en assurant la continuité des activités de l'organisation.

Conduire une organisation en temps de crise nécessite des connaissances dans le domaine de la gestion des risques et cette mise en œuvre au sein des organisations fait appel à des compétences et outils spécifiques. Dans ce contexte, la conduite du changement revêt une complexité nouvelle avec laquelle il faut désormais agir. Les différentes approches managériales apportent des éléments de réponse en lien avec la conduite du changement. Néanmoins, le changement en temps de crise ouvre un nouveau champ de réflexion auquel les ESSMS doivent se confronter. Le management des risques offre une lecture intéressante afin de développer une politique globale de gestion des risques et des crises et ouvre une voie vers des modalités de changement au sein des organisations. Cet apport permet de déployer des réponses adaptées à ces situations et de répondre aux enjeux actuels.

Au regard des aspects théoriques présentés, et en lien avec notre recherche sur les impacts de la gestion de crise COVID- 19 sur les pratiques managériales, nous posons les questions de départ suivantes :

- ⇒ Quels sont les impacts de cette gestion de crise sur les pratiques managériales et la fonction de direction ?
- ⇒ Quelles compétences et outils sont mobilisés par le dirigeant pour faire face à une gestion de crise ?
- ⇒ La crise sanitaire de la COVID- 19 a-t-elle généré de la modernisation et/ ou du dysfonctionnement au sein des organisations ?
- ⇒ Cette crise sanitaire peut-elle représenter une opportunité de changement au sein des organisations pour le dirigeant ?
- ⇒ Le management des risques représente- t- il une nouvelle forme de management au sein des ESSMS afin de mieux se préparer aux situations de crise ?

Au regard des éclairages théoriques et questions de départ précités, notre question de recherche a émergé sous la forme suivante :

La gestion de crise sanitaire de la COVID- 19 en ESSMS :

**Quels sont les impacts de cette crise
sur les pratiques managériales ?**

Se saisir de la crise comme une opportunité de changement

Afin de répondre à cette question de recherche, nous organiserons notre réponse autour des deux hypothèses retenues, ou réponses provisoires :

1/ La gestion de la crise de la COVID- 19 impacte les pratiques managériales et vient renforcer la fonction de direction par la mobilisation d’outils stratégiques adaptés à la gestion de crise.

2/ Le management des risques permet d’apporter une réponse adaptée et peut favoriser le changement au sein des organisations.

Ces deux hypothèses provisoires considèrent que le management des risques est une réponse adaptée à la gestion de crise car elle se situe sur trois niveaux :

- ⇒ Au niveau macro : augmenter la résilience organisationnelle,
- ⇒ Au niveau méso : améliorer l'apprentissage organisationnel,
- ⇒ Au niveau micro : garantir la continuité d'activité.

Afin de confronter cette question de recherche et les deux hypothèses retenues à l'enquête de terrain, nous allons nous appuyer sur une méthodologie de recherche en sciences sociale. Les résultats obtenus nous permettront d'effectuer un retour sur les hypothèses et de les confirmer ou de les infirmer dans le dernier chapitre de ce mémoire. Les résultats de l'enquête permettront également d'établir si le management des risques est une approche adaptée au sein des ESSMS et si elle permet d'engager le changement au sein d'une organisation.

« Une seule certitude suffit à celui qui cherche »

Albert CAMUS

Après les deux premiers chapitres de cette recherche consacrés à la compréhension de l'impact de la gestion de crise sur les pratiques managériales et sur la dynamique de changement au sein de l'organisation, ce troisième chapitre a pour ambition de relier cette problématique au terrain et de mettre à l'épreuve les hypothèses provisoires. L'échantillon des onze professionnels interviewés a permis de recueillir des données sur lesquelles nous avons pu élaborer une analyse cohérente.

Pour mener cette étude empirique et effectuer cette analyse, nous nous sommes appuyés sur la méthodologie recommandée dans l'ouvrage de L. VAN CAMPENHOUDT et R. QUIVY, *Manuel de recherche en sciences sociales*. Dans une première partie, nous présenterons la méthodologie mise en place pour cette enquête de terrain, puis nous effectuerons dans une seconde partie une analyse synthétique des données recueillies. Enfin, nous clôturerons par une synthèse thématique et transversale des entretiens menés.

1. Méthodologie de l'enquête

1.1. Position de la recherche

La recherche a pour objectif d'être productrice de connaissances et de savoirs visant la compréhension et l'analyse de l'existant (recherche) afin de fournir des données théoriques (théorie) permettant une avancée collective. Dans le travail mené, nous nous attacherons à collecter des informations sur l'existant (les impacts de la gestion de crise sur les pratiques managériales et sur la dynamique de changement). L'objectif est de proposer des outils d'action au manager dans une situation de crise majeure.

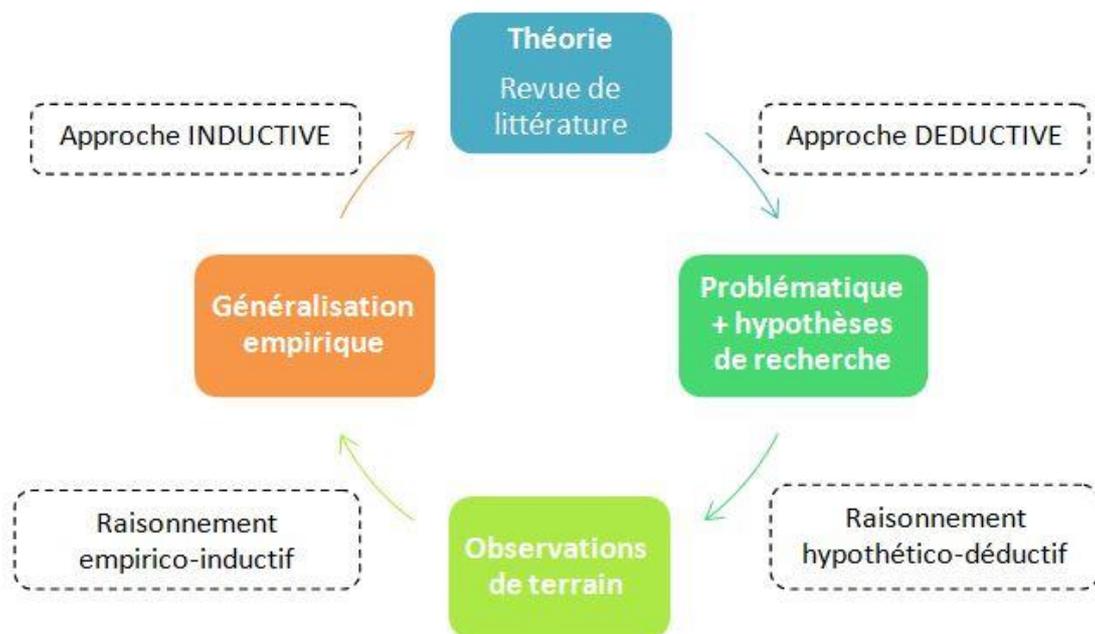
Dans le cadre d'une démarche de recherche, deux types de recherche peuvent être menés :

- ⇒ **L'approche inductive (empirique)** : les observations et constats de terrain forment la base permettant de dégager des théories et des généralisations empiriques. Un échantillon est alors sélectionné et analysé dans la recherche,

⇒ **L'approche hypo- déductive (théorique)** : il s'agit de repérer si les connaissances théoriques sont observables ou reproductibles sur le terrain ou si elles sont au contraire remises en cause par les constats remontés du terrain.

Le schéma ci- dessous illustre ces deux approches de la démarche de recherche.

Figure n° 9 : La roue de la connaissance scientifique⁴⁵
d'après W. WALLACE, cité par V. SCHOEB (2012)



Notre démarche de recherche s'inscrit dans le cadre d'une démarche inductive : elle va nous permettre d'améliorer les pratiques professionnelles et permettre un apprentissage au travers des échanges menés auprès des interviewés. Les observations et constats de terrain vont nous permettre de dégager des axes d'amélioration des pratiques professionnelles des dirigeants en situation de gestion de crise.

Afin de conduire cette recherche inductive, nous avons mis en place une étude qualitative qui va nous permettre de comprendre, au travers des échanges avec les interviewés, les enchaînements, les logiques, l'expérience acquise et la lecture qu'ils font de cette gestion de

⁴⁵ Source internet : <https://www.scriptor.fr/boite-outils/formaliser/methodologie-du-memoire-de-recherche> (consulté en février 2021)

crise. L'analyse qualitative s'organise autour de thématiques et tendances visant à expliquer le phénomène étudié.

Elle s'organise autour de trois étapes essentielles :

- ⇒ La préparation des données,
- ⇒ La mise en relation des données,
- ⇒ La comparaison des résultats obtenus aux hypothèses formulées.

1.2. Les entretiens exploratoires

Afin de mieux délimiter notre objet de recherche et cerner davantage notre sujet, en parallèle des lectures effectuées, nous avons fait le choix de mener une enquête exploratoire de terrain (cf. Annexe 1). Ces entretiens exploratoires, menés de façon semi-directive, nous ont permis « *d'ouvrir des pistes de réflexion, d'élargir les horizons de lecture et de les préciser, de prendre conscience des dimensions et des aspects d'un problème auquel le chercheur n'aurait sans doute pas pensé spontanément* »⁴⁶. Les pistes de travail qui se sont dégagées des lectures et entretiens exploratoires nous ont permis de définir notre problématique centrale et de proposer des hypothèses provisoires.

Afin de mener cette enquête, nous avons interviewé trois professionnels, une femme et deux hommes, exerçant dans le secteur de la Protection de l'Enfance, dans le cadre de lieux de placement (hébergement) et en milieu ouvert (sans hébergement). Nous avons également fait le choix de nous entretenir avec des professionnels en poste de cadre de direction : une directrice, un directeur adjoint et un chef de service. Ils nous sont apparus comme des témoins privilégiés, par les fonctions de direction qu'ils occupent, et par le fait qu'ils étaient en poste au moment de la gestion de crise sanitaire de la COVID- 19. Ils pouvaient nous aider à améliorer la connaissance du terrain. Lors de l'étape suivante de vérification des hypothèses, par le biais d'entretiens qualitatifs, nous avons remobilisé deux des trois contacts rencontrés lors de cette phase exploratoire, la directrice et le directeur adjoint.

Ces trois entretiens exploratoires de terrain se sont déroulés de façon souple et ouverte afin de ne pas limiter les aspects du problème à considérer et de favoriser la prise en compte dans la

⁴⁶ Van Campenhoudt et Quivy, « *Manuel de recherche* », 69.

recherche des éléments apportés par les professionnels sur la gestion de la crise sanitaire de la COVID- 19. Ces entretiens ont duré entre 1H30 et 2H.

Ci-dessous, le tableau de présentation des interviewés dans le cadre de l'enquête exploratoire :

Fonction	Etablissement/ Département	Date de l'entretien	Référence entretien
Directeur Adjoint	Milieu Ouvert (AEMO) – 75	18/11/2020	Cadre 1
Chef de service	Placement Familial – 75	23/11/2020	Cadre 2
Directrice	Placement (MECS)- 75	04/12/2020	Cadre 3

Cette enquête exploratoire abordait cinq thématiques :

- ⇒ Le cadre de travail COVID et post COVID,
- ⇒ Les modalités de travail mises en place pendant la crise sanitaire COVID- 19 au sein des établissements : télétravail, visioconférences, plateformes collaboratives, ...
- ⇒ Les enjeux et impacts au niveau des équipes,
- ⇒ La gestion de l'urgence en lien avec la prise en charge des publics suivis,
- ⇒ Les perspectives d'évolution des services suite aux impacts de la crise.

L'anonymat des professionnels ayant été préservé, chaque entretien sera référencé dans la suite de cette recherche sous la codification suivante : « **Référence entretien** ».

Exploitation des entretiens exploratoires de terrain :

Le but de cette enquête exploratoire était essentiellement d'approcher préliminairement le sujet et de resserrer notre recherche. L'exploitation des entretiens exploratoires a été menée de manière très ouverte, sans utiliser une grille d'analyse précise. Nous considérons ici le discours en tant que source d'information. L'écoute des entretiens enregistrés nous a permis

de relever les divergences et les convergences dans les points de vue des interviewés et a également permis de dégager des pistes de travail pour la suite de cette recherche.

Nous analyserons tout d'abord les points de divergence entre les professionnels interviewés :

- ⇒ Le poste occupé sur le plan hiérarchique (directeur, directeur adjoint, chef de service), dans un contexte de gestion de crise, semble avoir un impact sur le pouvoir de décision. En effet, le « Cadre 1 » et le « Cadre 3 » ont eu un rôle majeur dans les décisions prises afin de gérer la crise au sein de l'organisation. Le « Cadre 2 » a travaillé en relai avec sa direction sans avoir à prendre la décision finale : *« Les réflexions ont été menées ensemble mais c'est la directrice qui a pris la décision finale et qui a communiqué par mail avec les équipes sur les décisions prises »*,
- ⇒ Le cadre de travail et les modalités de travail ont mis en avant des différences significatives entre les établissements prenant en charge du public dans le cadre des hébergements et les établissements sans hébergement qui ne prennent pas en charge le public de façon continue. Le « Cadre 1 » et le « Cadre 2 » ont mis en place de nouvelles modalités de travail en distanciel (télétravail, utilisation des plateformes collaboratives, équipements informatiques). Le « Cadre 3 » n'a pas eu recours à ces outils et a maintenu du présentiel pour ses équipes durant toute la durée de la crise sanitaire,
- ⇒ Les équipes ont dû faire face à des enjeux différents sur cette période de crise sanitaire afin de pouvoir assurer leurs missions auprès des publics pris en charge. Le « Cadre 1 » et le « Cadre 2 », gérant des structures sans hébergement et dont les équipes ont effectué du télétravail, ont dû faire face à de nouvelles difficultés pour accompagner les équipes : surcharge de travail des salariés, sentiment d'isolement pour certains, stress professionnel en lien avec la charge mentale, envahissement de la sphère privée par la sphère professionnelle. Le « Cadre 1 » parle *« d'une adaptabilité des équipes »*. Pour le « Cadre 3 », l'enjeu a plutôt été *« d'organiser les plannings, impactés par les absences des professionnels malades ou cas contact, afin de maintenir au maximum le fonctionnement habituel des unités de vie »*,
- ⇒ La gestion de l'urgence n'a pas été vécue de la même façon au sein des établissements hébergeant les publics : le « Cadre 3 » évoque *« une gestion quotidienne des difficultés en lien avec la situation de confinement pour les jeunes : clusters sur les*

hébergements, difficultés psychologiques et problématiques des jeunes pris en charge, gestion des conflits sur les unités de vie ». Pour le « Cadre 1 » et le « Cadre 2 », les urgences ont été à la marge (en moyenne une ou deux interventions sur la période de confinement de mars à juin 2020),

- ⇒ Les perspectives d'évolution des services amènent des avis divergents. Si pour le « Cadre 1 », cette crise « *a ouvert le champ des possibles avec la mise en place de nouveaux outils* » et a laissé entrevoir des possibilités de changement au sein de l'organisation, le « Cadre 3 » souhaitait plutôt « *retrouver une stabilité en revenant au fonctionnement habituel* » et évoquait davantage une adaptation des équipes plutôt qu'une possibilité de changement favorable pour l'organisation.

Nous analyserons ici les points de convergence entre les professionnels interviewés :

- ⇒ Les trois cadres interviewés ne savaient pas ce qu'était un PCA avant cette crise et n'en avaient jamais rédigés auparavant. Cette continuité d'activité a été demandée par les autorités de contrôle et de tarification et ce document a été rédigé et validé par le directeur de la structure,
- ⇒ Ces trois professionnels n'ont également pas amené la constitution d'une cellule de crise dans le cadre de la gestion de cette crise,
- ⇒ La continuité d'activité pour ces trois professionnels pendant la période de crise sanitaire a été une nécessité afin de garantir la prise en charge des publics suivis.

En lien avec nos lectures sur le management des risques, les premiers éléments recueillis traduisent une méconnaissance pour les directions en ESSMS des outils de gestion de crise. Il conviendra, dans les entretiens qualitatifs à venir, d'orienter les professionnels interviewés sur cette thématique.

Afin de poursuivre cette recherche, nous avons dégagé les pistes de travail suivantes :

- ⇒ Intégrer dans les entretiens qualitatifs menés par la suite la question de la dimension de l'Association où exerce les professionnels afin de repérer si cette variable a un impact sur le soutien apporté aux directions,

- ⇒ Repérer si le management des risques est une approche utilisée par les directions en ESSMS,
- ⇒ Interroger de façon plus détaillée la question du changement en lien avec la gestion de crise,

Cette enquête exploratoire nous a permis, à l'issue de l'exploitation des entretiens et à l'aune des lectures effectuées, de recentrer plus précisément notre problématique de recherche autour de la gestion de crise et de ses impacts sur les pratiques managériales, en y incluant la question de la conduite du changement. Cette phase nous a également amené à formuler des hypothèses susceptibles de guider la suite du travail. Afin de poursuivre le processus de recherche, nous avons élaboré par la suite un guide d'entretien qui allait nous permettre de mettre à l'épreuve ces hypothèses.

1.3. Elaboration du guide d'entretien

Notre recherche s'inscrit dans le cadre de données qualitatives à collecter. Afin de recueillir des informations et éléments de réflexion afin de confirmer ou infirmer nos hypothèses provisoires, d'en apporter de nouvelles, nous avons fait le choix de mettre en œuvre une méthode d'entretien car elle se caractérise par un contact direct entre le chercheur et les interviewés. De plus, cette méthode favorise l'instauration d'un véritable échange au cours duquel l'interviewé peut exprimer sa perception de la situation, son expérience, ses réflexions sur le sujet étudié.

Le cadre de l'échange devait être peu directif, sur le mode de la conversation, afin de laisser les interviewés élaborer leur pensée. Les informations collectées devaient être des histoires individuelles de gestion de crise. Il était néanmoins important d'orienter cet entretien sur des thématiques afin d'éviter que l'interviewé ne s'éloigne trop des objectifs de la recherche. En ce sens, nous avons retenu la méthode de l'entretien semi-directif et avons élaboré un guide d'entretien à destination des interviewés.

A travers la réalisation de ce guide d'entretien (cf. Annexe 2), nous avons tout d'abord établi le profil des interviewés au travers de variables telles que la tranche d'âge du professionnel interviewé, son ancienneté dans la fonction de direction, les modalités d'accueil de l'établissement dans lequel le directeur exerce (hébergement ou non hébergement), la taille de

l'association et celle de l'établissement dirigé. Ces premiers éléments permettent d'établir un lien et de faire connaissance en engageant le dialogue avec la personne interviewée.

Nous avons ensuite ciblé ces entretiens sur la période de la gestion de crise sanitaire de la COVID- 19 afin de recueillir leur récit d'expérience et leur vécu en prenant en compte les six variables suivantes, organisées autour des deux thèmes sur lesquels sont basés nos deux hypothèses provisoires : « *Gestion de crise et pratiques managériales* » et « *Gestion de crise et changement* ». Ces thèmes nous permettaient de :

- ⇒ Mettre en évidence les compétences et outils mis en œuvre dans cette gestion de crise,
- ⇒ Etablir les ressources et manques afin de faire face à cette crise,
- ⇒ Interroger les impacts de la gestion de crise sur la fonction de direction et les pratiques managériales,
- ⇒ Repérer les impacts de la gestion de crise sur le changement au sein de l'organisation,
- ⇒ Evaluer les effets de la crise sur l'organisation (modernisation/ dysfonctionnement),
- ⇒ Questionner la possibilité pour le directeur de convertir cette crise en opportunité de changement pour l'organisation.

Les données recueillies par cette approche qualitative et thématique nous permettront d'étudier plus finement ce phénomène de gestion de crise et d'établir l'impact avec les pratiques managériales et la dynamique de changement au sein de l'organisation.

1.4. Détermination de l'échantillon représentatif

Afin de poursuivre notre processus de recherche et de mettre à l'épreuve les hypothèses provisoires, le travail préalable des entretiens exploratoires de terrain nous a permis d'opérer des choix. Nous avons mené cette enquête qualitative auprès de huit professionnels, sélectionnés selon l'échantillonnage suivant :

- ⇒ Nous avons centré notre recherche uniquement sur la fonction de direction, et non sur la fonction de cadre intermédiaire, et avons effectué par la suite des entretiens auprès de professionnels exerçant sur des postes de direction (6 personnes) ou de direction adjointe (2 personnes) au sein d'un ESSMS,
- ⇒ Nous avons équilibré les entretiens avec des directions exerçant en structure d'hébergement et en milieu ouvert (hors hébergement) car il nous est apparu dans le

cadre des entretiens exploratoires que cette variable avait eu des conséquences sur les modalités d'adaptation à la crise,

⇒ Nous avons également souhaité interviewer des professionnels exerçant au sein de petites et grandes associations (plus de 1000 salariés) du secteur social et médico-social, ceci afin de vérifier la place et le relai de l'Association dans cette gestion de crise,

⇒ Enfin, nous avons introduit une variable supplémentaire : des professionnels ayant une ancienneté variée (entre 2 et 15 ans) sur le poste de direction occupé, ce qui pouvait avoir un impact sur la connaissance et la pratique de la gestion de crise.

Des variables complémentaires ont également été prises en compte suite aux entretiens exploratoires :

⇒ Un équilibre du panel hommes/ femmes dans les interviewés afin d'avoir une certaine représentativité en genre (4 femmes et 4 hommes),

⇒ Des professionnels d'âges divers (entre 43 et 67 ans) afin de repérer si cette variable de l'âge avait une incidence sur l'approche et la connaissance de la gestion de crise,

⇒ Le dernier diplôme obtenu en lien avec la fonction exercée (CAFERUIS et MASTER) afin de relier à une connaissance théorique du management des risques.

Cette diversité des profils retenus nous a permis de nous intéresser uniquement à la fonction de direction, directeur ou directeur adjoint, en interrogeant des professionnels avec des parcours et expériences variés dans le cadre de cette fonction.

Le tableau ci- dessous nous permet de visualiser l'échantillonnage retenu. Il présente les professionnels interviewés ainsi que le rétro- planning mis en œuvre pour le déroulement de ces entretiens.

L'anonymat des personnes ayant été préservé, chaque entretien sera référencé dans la suite de cette recherche sous la codification suivante : « **Référence entretien** ».

Fonction	Etablissement / Département	Mode de passation	Date de l'entretien	Référence entretien
Directrice	Centre d'hébergement CHRS- 89	Entretien en visio	23/02/2021	Directeur 1
Directeur	MECS- 91	Entretien en visio	24/02/2021	Directeur 2
Directeur	SESSAD- 37	Entretien en visio	25/02/2021	Directeur 3
Directeur Adjoint	Milieu Ouvert- 75	Entretien en présentiel	04/03/2021	Directeur 4
Directrice Adjointe	Milieu Ouvert- 78	Entretien en présentiel	12/03/2021	Directeur 5
Directrice	Milieu Ouvert- 93	Entretien en présentiel	15/03/2021	Directeur 6
Directeur	Foyer maternel et parental- 92	Entretien en présentiel	17/03/2021	Directeur 7
Directrice	Placement MECS- 75	Entretien en présentiel	19/03/2021	Directeur 8

1.5. Le mode de passation

Le cadre spatio- temporel a une importance dans le cadre d'un entretien semi- directif car il doit favoriser l'expression de la personne interviewée. Par conséquent, nous avons respecté plusieurs conditions lors du passage de ces entretiens, en informant au préalable la personne interviewée sur :

- ⇒ La durée de l'entretien : entre 1H et 1H30,
- ⇒ Le moment de l'échange : afin de disposer du temps suffisant sans être dérangé,
- ⇒ Les conditions de l'échange : anonymat respecté.

Nous avons fait le choix d'enregistrer ces entretiens, en informant préalablement l'interviewé et en lui indiquant que l'enregistrement serait supprimé après l'analyse du contenu.

Des entretiens en présentiel ont été privilégiés dans le cadre de cette recherche. Néanmoins, la crise sanitaire de la COVID- 19 a nécessité une adaptation de ce cadre dans certaines situations (éloignement géographique, période d'isolement d'un professionnel, difficulté à se dégager du temps) et nous a amené à proposer d'autres modalités d'échange, par téléphone ou visioconférence.

1.6. Les limites de cette enquête

Nous avons identifié plusieurs limites dans le cadre de cette recherche. Tout d'abord, il convient de préciser que ce sujet sur la gestion de crise COVID- 19 arrive tôt dans sa temporalité car cette crise sanitaire n'est pas encore terminée. Il faut comprendre les résultats de cette enquête à une année de gestion de crise (mars 2020 à mars 2021). La temporalité de cette recherche, dans un temps de crise encore actuel, a permis de recueillir des éléments arrivés très récemment, même si les directeurs interviewés ont su faire preuve de distance et de recul dans les événements tels qu'ils les ont abordés.

Ensuite, l'échantillon assez réduit de cette recherche (8 entretiens qualitatifs menés et 3 entretiens exploratoires) nous a permis de définir quelques tendances qui mériteraient d'être vérifiées à une échelle plus grande afin d'en tirer des données plus générales sur les impacts de cette crise sanitaire au sein des ESSMS.

Enfin, les variables retenues sont exhaustives et limitées dans le cadre de cette recherche. Les entretiens exploratoires ont démontré que de nombreuses thématiques pouvaient être traitées dans le cadre de ce sujet.

1.7. Le mode de dépouillement

L'ensemble des entretiens effectués ont été retranscrits dans leur intégralité. Trois entretiens sont en annexe 3 de ce mémoire de recherche (Directeurs 1, 2 et 4). Cette retranscription intégrale permet d'organiser les données recueillies en les répartissant par thèmes et sous-thèmes. Ces éléments permettent également de mettre en évidence les éléments convergents ou divergents. L'analyse effectuée sera basée sur l'ensemble de ces éléments.

Afin de procéder à l'étape de l'interprétation, nous avons tout d'abord effectué une analyse synthétique par thématique afin de dégager les éléments recueillis dans le cadre des entretiens. Puis, dans une dernière partie, nous avons procédé à une analyse thématique et transversale de ces données.

2. Analyse synthétique des entretiens

La méthode des entretiens qualitatifs s'associe à une méthode d'analyse des informations, organisée autour de trois opérations incontournables : « *primo, la préparation des données ou informations ; secundo, la mise en relation des données ou informations ; tertio, la comparaison des résultats obtenus aux résultats attendus par hypothèse* »⁴⁷. C'est sur cette base que nous allons effectuer notre analyse dans les parties à venir.

Tout d'abord, nous avons procédé à la première opération qui consiste à préparer les données en effectuant tout d'abord une étape de retranscription intégrale des entretiens (cf. Annexe 3). Puis, nous avons organisé les données afin d'en permettre une analyse. Pour effectuer cette étape, le chercheur doit avoir « *une vision claire des principes selon lesquels il veut organiser son matériau* ». ⁴⁸ L'utilisation d'une grille d'analyse appliquée systématiquement à l'ensemble des entretiens réalisés permet d'organiser et de comparer le contenu de ces entretiens sur une base stable et objective. Ainsi, nous avons reporté dans les grilles d'analyse ci-dessous, mises en place pour chaque thématique, les extraits d'entretien correspondant aux idées principales exprimées par les interviewés.

2.1. Profil des interviewés

Les informations relatives au profil des interviewés avaient pour objectif d'appréhender leur parcours professionnel en situant leur ancienneté dans la fonction, les modalités d'accueil de leur établissement ainsi que la taille de l'association et de l'établissement dans laquelle ils exercent leurs fonctions. Ces variables avaient de l'importance dans le cadre de cette recherche car elles permettaient d'établir des liens avec la thématique centrale de la gestion de crise et la façon de l'appréhender pour les directeurs.

⁴⁷ Van Campenhoudt et Quivy, « *Manuel de recherche* », 197.

⁴⁸ Van Campenhoudt et Quivy, « *Manuel de recherche* », 199.

Le tableau ci- dessous présente de façon synthétique les profils des interviewés dans le cadre de cette recherche qualitative. Ces profils seront mis en lien ultérieurement avec les autres variables des deux thématiques suivantes : « *Gestion de crise et pratiques managériales* » puis « *Gestion de crise et changement* ».

	Poste	Ancienneté sur le poste	Taille Association	Modalités d'accueil	Taille Établissement
Directeur 1	Directrice multi- sites	3 ans	16 000 salariés	Hébergement	40 salariés
Directeur 2	Directeur	15 ans	750 salariés	Hébergement	48 salariés
Directeur 3	Directeur Adjoint	4 ans	18 000 salariés	Accueil en journée	37 salariés
Directeur 4	Directeur Adjoint multi- sites	2 ans	800 salariés	Milieu ouvert	90 salariés
Directeur 5	Directrice Adjointe multi- sites	3 ans	850 salariés	Milieu ouvert	90 salariés
Directeur 6	Directrice multi- sites	10 ans	800 salariés	Milieu ouvert	100 salariés
Directeur 7	Directeur multi- sites	11 ans	750 salariés	Hébergement	90 salariés
Directeur 8	Directrice	4 ans	650 salariés	Hébergement	20 salariés

Analyse des profils retenus :

Ces éléments concernant le profil des interviewés avaient pour objectif de démarrer l'entretien en engageant le dialogue, en mettant en confiance l'interlocuteur et en faisant connaissance avec lui. Les éléments recueillis nous ont permis de mieux appréhender le parcours

professionnel des cadres de direction interrogés ainsi que l'association et la structure où ils exercent leur fonction.

Tout d'abord, en ce qui concerne les variables portant sur le parcours du directeur, nous nous sommes intéressés à la fonction occupée et l'ancienneté du directeur sur le poste occupé. Des anciennetés variées (entre 2 et 15 ans) représentaient une richesse et pouvaient nous permettre de repérer si le directeur ayant une plus grande ancienneté avait pu développer, de par son expérience, une pratique managériale autour de la gestion des risques et des crises. Trois directeurs bénéficient d'une ancienneté importante sur leur poste : 15, 11 et 10 ans (Directeurs 2, 6 et 7). Quant aux cinq autres directeurs, ils sont arrivés plus récemment sur la fonction occupée : entre 2 et 4 ans d'ancienneté.

Lors de ce temps de présentation des interviewés, nous avons pu observer, et cela n'était pas dans les critères retenus au moment de l'échantillonnage, que plus de la moitié des directeurs (5 sur 8) occupent leur fonction sur un établissement multi-sites, ce qui s'inscrit dans les évolutions récentes des postes de direction au sein du secteur social et médico-social. Dans le cadre des entretiens menés, cette variable a eu un effet repéré sur le management du directeur. En effet, un directeur sur un établissement unique comme le « Directeur 8 », gérant 20 salariés, s'inscrit davantage dans un management de proximité, ce qui n'est pas le cas d'un directeur multi-sites comme le « Directeur 6 » qui gère 100 salariés répartis sur six sites, plus à distance des équipes, et s'appuyant davantage sur son équipe de direction (directeur adjoint et cadres intermédiaires).

Les autres variables se concentraient davantage sur le lieu d'exercice de leur fonction : association, établissement géré et nombre de salariés. L'analyse de ces données nous indique que les cadres interrogés exercent leur fonction dans des associations de taille variable, allant de 650 à 18 000 salariés. Deux directeurs (Directeurs 1 et 3) appartiennent chacun à une association de taille importante, très connues toutes les deux dans le secteur social et médico-social. Les six autres professionnels font partie d'une association de taille moyenne, entre 650 et 850 salariés, ce qui est assez représentatif des associations existantes au sein du secteur. A travers cette variable, nous souhaitons repérer, d'une part comment l'association, au niveau de sa Direction Générale ou de ses fonctions supports, avait pu ou non être un relai, un soutien pour le directeur dans l'exercice de ses fonctions durant cette gestion de crise

sanitaire ; d'autre part si une politique de gestion des risques était existante au niveau associatif.

Nous avons également accordé une part égale (4 sur 8) au type d'établissement où exerçait les directeurs. Nous avons veillé à interviewer des professionnels exerçant dans le domaine de l'hébergement, c'est-à-dire où le public accueilli réside sur place et nécessite une prise en charge par des professionnels au quotidien. Nos interlocuteurs avaient chacun une bonne connaissance du public accueilli, des adolescents pour deux d'entre eux (Directeurs 2 et 8), public adulte en situation de précarité pour un autre (Directeur 1) et public mère/enfant pour le dernier (Directeur 7). Les autres directeurs exerçant dans des structures de milieu ouvert, ne sont pas confrontés à la question de l'hébergement, le public ne résidant pas au sein de la structure. En effet, ces deux conditions de prise en charge du public, mises en évidence lors de l'enquête exploratoire, pouvaient amener des aménagements différents au niveau du poste occupé, principalement en lien avec les modalités de travail mises en place pendant la gestion de crise (télétravail par exemple).

2.2. Analyse synthétique du thème 1 : Gestion de crise et pratiques managériales

Cette première thématique avait pour objectif de recueillir des éléments faisant le lien entre la gestion de crise et les pratiques managériales. Il nous paraissait intéressant de recueillir l'expérience vécue par les directions dans la gestion de cette crise sanitaire COVID-19 et d'engager un échange sur les impacts repérés entre gestion de crise et pratiques managériales. Plusieurs champs étaient interrogés dans le cadre de cette thématique afin d'évaluer les outils et compétences mobilisés, sur les ressources et manques identifiés pour faire face à cette crise.

Le tableau ci-dessous présente de façon synthétique les éléments recueillis dans le cadre des interviews :

	Face à la crise...	Ressources et manques	Compétences et outils	Fonction de direction	Pratiques managériales
Directeur 1	Le confinement a été une énorme surprise, tout s'est arrêté, période de folie	+ : le service RH du siège de l'association, l'autorité de contrôle - : les partenaires, les EPI, les PCA	Compétences RH, de communication, organisationnelles Outils : les outils RH, le lien avec les ARS, les protocoles sanitaires	Grande fatigue personnelle, responsabilité très lourde, envie de tout arrêter, plus de sens à mon travail	Plus directive, moins dans la collaboration, j'ai beaucoup communiqué, mais aussi de la proximité et de la créativité
Directeur 2	Absolument pas prêt, crainte de fermeture de l'établissement, charge mentale très lourde, c'était 3 ans en 1 an	+ : l'équipe de direction a été une force, inventivité - : Manque de soutien de l'association et du département, manque de protections	Compétences : maturité sur le poste, structuration interne, être avec les équipes, sortir de sa zone de confort Outils : avoir un espace de concertation avec la réunion de direction afin de pouvoir prendre des décisions	Plus participatif pour le partage de la décision avec la réunion de direction, moins pyramidal, j'ai porté la décision	Besoin de remettre de la verticalité, pas à prouver ma place, cela a renforcé les choses, représentant de l'employeur dans la délégation du directeur
Directeur 3	Pas prêt par rapport à la crise Covid mais prêt à la gestion de crise car le groupe édite des protocoles connus par tous (extranet)	+ : le poids du groupe avec protocoles et EPI, les autorités de contrôle - : les informations sur les dispositifs législatifs légaux	Compétences : assurer la sécurité des biens et des personnes, avoir une posture de prise de recul, recentraliser les choses, se mettre en ordre de marche Outils : protocoles au niveau du groupe, PCA	Prise de conscience du rôle et de la place du directeur, il prend un autre costume en gestion de crise	Prises de décision pas interrogées et appliquées, beaucoup de notes de service, décision plus directive et moins concertée, besoin de davantage de technicité
Directeur 4	Sidération et suspension du temps, on ne pensait pas devoir fermer des services entiers	+ : ressources techniques (matériel) et humaines (les salariés) - : un soutien technique du Département a manqué et a même alourdi l'existant, la veille informationnelle a manqué	Compétences : choisir un cap, avoir une parole claire, remettre de l'ordre, être cohérent et calme, disponible et plus indulgent Outils : les PCA et les outils techniques (matériel et réseau)	Sortir de sa zone de confort, se montrer souple dans sa fonction, l'exemplarité de la fonction face aux équipes	Prise de décision plus directive, on a montré la ligne à tenir, une communication claire et concise, réouverture des services avec les protocoles sanitaires, pas d'impact sur la légitimité

Directeur 5	Absolument pas prêts à gérer cette crise sanitaire	<p>+ : les ressources humaines avec le bon vouloir des professionnels qui ont accepté d'utiliser leur ordinateur et téléphone personnel pour rester en contact avec les familles</p> <p>- : pas d'équipement informatique en mars 2020, les professionnels ont utilisé leur matériel personnel</p>	<p>Compétences : ne pas paniquer, ne pas être dans l'urgence et le stress malgré le contexte, être organisé, avoir une communication et des directives claires et rassurantes, avoir un self- contrôle important</p> <p>Outils : informatiques avec l'achat de téléphones portables professionnels, réseaux sociaux, une bonne équipe de direction, une cellule de crise avec la DG, les PCA</p>	<p>Cette crise m'a donnée une autre place dans la réassurance auprès des équipes, j'ai montré aux équipes qu'on était présent et sur le terrain, je me suis recentrée sur ma mission autour de l'organisationnel, la gestion de l'aspect sanitaire, la rapidité à avoir dans les réponses à apporter</p>	<p>Il a fallu lâcher prise sur le contrôle auprès des équipes, sensation d'étouffement qui empêche le travail, décisions prises de façon pyramidale, la direction a assuré ce rôle, pas d'impact sur la légitimité qui était établie</p>
Directeur 6	Pas prête au moment du confinement, c'est une vraie crise, on vit cela depuis un an de plein fouet, situation de sidération	<p>+ : la mobilisation des professionnels, de la Direction Générale, équipement informatique rapide</p> <p>- : les incertitudes sur l'avenir et le temps de la crise, le travail est très perturbé</p>	<p>Compétences : adaptabilité, bienveillance, à l'écoute, peu de contrôle exercé, dédramatisation</p> <p>Outils : les PCA, les outils et équipements informatiques, le lien avec la DG</p>	<p>Oui, cela a eu des impacts car on est beaucoup moins en lien avec les professionnels, un peu en retrait on manage sans pouvoir se projeter, il n'y a rien qui ressource</p>	<p>La fonction de direction est mise à mal, on vit au jour le jour, la continuité du travail éducatif est complexe, la communication est passée davantage par le numérique</p>
Directeur 7	J'étais prêt même si je ne m'en suis pas rendu compte de suite, j'avais l'expérience du PCA en 2009 avec la grippe H1N1, j'étais prêt à une gestion de crise collective, répétition de quelque chose qui n'a pas eu lieu, mon expérience passée a fait que j'ai mis en place une cellule de crise avant le 1 ^{er} confinement	<p>+ : la mobilisation des personnes, organisation avec la cellule de crise qui s'est réunie 17 fois pendant cette période, décisions prises et tranchées après les échanges, communication en interne importante</p> <p>- : on a fonctionné en autarcie, j'ai rapidement compris qu'on ne pourrait compter que sur nos propres forces, les interlocuteurs se sont mis à distance</p>	<p>Compétences : capacité à donner le sentiment qu'on a les choses en main et qu'on s'en occupe, être présent physiquement, partout et en permanence, gérer l'organisation collective et la continuité d'activité</p> <p>Outils : bonne communication, capacité à réunir collectivement des compétences et les experts de l'établissement pour pouvoir prendre des décisions, la cellule</p>	<p>Impact car cela a donné de la confiance, espace de paroles avec les représentants du personnel, cadres très présents, forte confiance dans l'équipe de cadres, confiance dans ce mode de gestion plus transversal, le processus de décision était admis, je souhaitais mettre en place un management plus participatif</p>	<p>Volonté de gérer de façon horizontale et collective, besoin d'être ensemble, j'ai bien géré je pense, irruption prégnante des problématiques individuelles, j'ai dû le prendre en compte sur cette période, j'ai communiqué avec les professionnels absents confinés sans culpabiliser, légitimité établie avant la crise, prise de décision plus collégiale</p>

			de crise, associer le public aux décisions par la communication		
Directeur 8	Pas prête du tout, on ne pouvait pas se représenter ce qui nous attendait, cela a été une grosse épreuve pour l'établissement, on s'est senti très seuls	+ : la présence et l'engagement des professionnels, l'envie d'assurer les missions auprès du public - : manque d'une ligne directrice fixée par l'association, chaque service s'est organisé seul, peu de liens avec la DG, décisions gouvernementales parfois confuses, le Département n'a pas été très aidant	Compétences : rassurer les équipes, garder son calme, être présent auprès du public, contenir les angoisses, donner une direction à suivre Outils : les PCA, l'appui du service RH sur la gestion des salariés, la réunion cadre pour fixer des orientations auprès des équipes	La fonction de direction a été très lourde à porter, il y'a eu de la fatigue et beaucoup de travail pendant le confinement de mars, la responsabilité était lourde à porter, il fallait faire tourner la boutique envers et contre tout	J'ai eu un management plus directif, la prise de décision était moins concertée car il fallait décider vite, on disposait de peu de temps, il fallait apporter des réponses aux équipes, assurer le suivi de la prise en charge

2.3. Analyse synthétique du thème 2 : Gestion de crise et changement

Cette deuxième thématique avait pour objectif de recueillir les avis et réflexions des interviewés sur les changements identifiés au sein de leur organisation, en lien avec la gestion de crise sanitaire. Plusieurs champs étaient questionnés dans le cadre de cette thématique afin d'évaluer la modernisation des pratiques et de mesurer les dysfonctionnements. Enfin, nous avons souhaité interroger les perspectives et opportunités de changement identifiées par les directeurs.

Le tableau ci- dessous présente de façon synthétique les éléments recueillis dans le cadre des interviews :

	Impacts repérés crise/ changement	Modernisation ou crise en interne	Dysfonctionnement en interne	Changement organisationnel	Opportunité de changement
Directeur 1	Cohésion d'équipe renforcée, l'accélération est devenue une norme, rythme de travail accéléré et temps restreint, le distanciel à ses limites et je crains que cela devienne la norme	On a développé des outils pour communiquer ensemble mais on limite la pensée, pas une modernisation mais une adaptation, pas du bienfait mais gros déploiement d'énergie, je suis isolée	Dysfonctionnement car on n'a pas pu assurer nos missions pendant le confinement mais pas de dysfonctionnement majeur dans mes établissements, on s'est adapté, 3/5 de dysfonctionnement	Oui et cela m'embête car le rythme de travail est très soutenu, je suis en alerte permanente, moins dans une relation humaine avec les gestes barrières, l'administratif a pris le dessus, le public a besoin de présence humaine	Je ne vois pas de point positif, je ne vois pas comment convertir en opportunité de changement positive cette crise, je préfère revenir aux fondamentaux du travail social
Directeur 2	Globalement ça n'a pas bougé, on a pris un tsunami mais ça n'a pas changé, resserrement sur la réunion de direction chaque semaine, c'est un an d'éprouvé avec de l'inédit à chaque fois	Pas de modernisation car je n'ai pas mis en place le télétravail, je n'ai pas mis en place de visio, les réunions de direction étaient en présentiel, les projets et travaux transversaux sont à l'arrêt, les événements ont été annulés	Il a fallu rassembler la pensée, équilibrer les pratiques au sein des pavillons, je remets de la verticalité car il faut rassembler et remettre de l'institution, je veux éviter un glissement des pratiques, 0, 5/5 de dysfonctionnement	Je maintiens les équilibres, on est sorti renforcés de cette crise, on est debout, les équipes sont très soudées surtout celles qui ont eu des clusters, on s'est serré les coudes, on a traversé ça ensemble	La crise est venue renforcer la validité de mes changements, la réunion de direction est devenue un axe central avec la crise, la crise n'est pas venue bousculer l'organisation qui est assez opérante, il n'y a pas eu besoin de faire du changement
Directeur 3	La communication a été rendue plus visible, plus de traçabilité ; il y'a eu moins d'entre les portes, on a voulu se sécuriser	Modernisation au travers des outils de communication et de travail, la crise a désinstitutionnalisé les fonctionnements, accélérateur de mise en responsabilité des professionnels, on a gagné 2 CPOM en conduite du changement	Il y'a eu du dysfonctionnement dans les conduites à tenir face aux directives gouvernementales, cacophonie et on ne savait pas quoi faire, la crise sanitaire nous a déstabilisé mais les équipes ont tenu la route, il y'a eu une mutualisation de l'intelligence collective, 2/5 de dysfonctionnement	Il y'a eu du changement dans les modes de communication, s'autoriser à bouleverser les pratiques, opérer de l'innovation, les professionnels ont questionné les modalités d'accompagnement	La transversalité entre les professionnels, on a modulé, donné plus de souplesse, il y'a des opportunités de réorganisation pour la direction avec les demandes de mobilité interne des salariés, cela peut initier du changement, il y'a eu des REX pour les cadres

Directeur 4	Souplesse de travail dans l'articulation présentiel et distanciel, accord télétravail signé, c'est possible en milieu ouvert, impact à voir sur les dynamiques d'équipe	Plutôt une modernisation des pratiques, réflexion nécessaire sur les réseaux sociaux, cela a accéléré les choses, il faut faire unité, éviter l'éclatement des pratiques, on est un métier de contact	Par moments, oui car c'était très lourd à gérer, 3/5 de dysfonctionnement même s'il a été régulé, il n'y a pas eu de crise, pas anormal que cela ait dysfonctionné, on a tous traversé cette crise pour la première fois	Cela a apporté du changement sur la notion d'équipe, la question clinique, il faut avoir une autre observation du danger	On est sorti de notre zone de confort, on a pris des décisions, marqué une direction, cela peut être une opportunité pour être en cohésion entre associations, créer une clinique éducative, c'est un traumatisme, il y aura des effets
Directeur 5	On est passé d'une gestion sur chaque antenne à une gestion centralisée par la direction, le travail à distance est devenu possible, gain de temps énorme, je me demande comment on va revenir au présentiel tous les jours	La modernisation a surtout été sur le plan du matériel informatique, on a commandé en masse des téléphones et ordinateurs portables pour les salariés, l'utilisation de l'intranet, des réseaux sociaux, mais il y'a eu peu d'innovations dans les pratiques professionnelles	Il y'a eu du dysfonctionnement en lien avec le manque d'outils informatiques en début de confinement, la communication de la direction a parfois été trop directive ce qui a amené des oppositions des équipes, 2/5 de dysfonctionnement	Cela a apporté du changement organisationnel avec le télétravail, laisser davantage de latitude aux équipes pour innover et créer, cela a généré des mouvements de personnel au niveau des salariés avec des départs volontaires et des arrivées, cela a permis une communication plus claire et fluide	L'opportunité positive est de montrer qu'un service peut se soutenir dans une période difficile, que l'on peut pérenniser le télétravail, cela nous a apporté des axes de travail à consolider à l'avenir, l'impact se verra d'ici à 2/3 ans
Directeur 6	Beaucoup de choses se font avec les nouvelles technologies, on peut travailler sans se voir, le travail avec les familles s'est trouvé modifié	Il y'a eu modernisation et crise car nous traversons une crise sociale et humaine qui touche les salariés et les familles suivies en AEMO, les gens vont mal, familles et aussi salariés, cela a des impacts	Oui, il y'a eu du dysfonctionnement, le travail a perdu en qualité avec le distanciel, la suppression des outils pédagogiques en entretien, des salariés ont refusé de revenir en présentiel sur site, 3/5 de dysfonctionnement	C'est un changement qui va vers le numérique, je ne suis pas certaine que cela soit un bon changement, je ne veux pas faire mon dinosaure mais je n'ai pas envie de cette société à distance	Le développement de la visio et des outils numériques permettent de gagner du temps et d'alléger le travail, il faudra redynamiser les équipes et le travail quand la crise sera finie, cela sera un enjeu
Directeur 7	On est multi-sites donc j'avais déjà un projet de visio depuis 3 ans pour faciliter le travail (réunions et formations), j'avais de la résistance des professionnels sur ce projet, la	La crise Covid a fonctionné comme une opportunité pour la visio que je souhaitais développer, le télétravail n'est pas une modernisation dans nos fonctions, où met-on nos corps ? le télétravail était résiduel car	Le dysfonctionnement a été de 5 sur 5 quand 60% des professionnels disparaissent dans la nuit du 16 au 17 mars 2020, il y'a une fuite des corps, dysfonctionnement majeur à ce moment-là, mais les réponses collectives et le regain d'engagement des	Cela a accéléré le travail à distance (visio) et cela va permettre d'organiser le travail de façon plus rationnelle, le télétravail devra être pensé hors crise, le retour des professionnels confinés a été	De manière générale, toutes les crises permettent d'avancer sur des évolutions prévues, on est obligé en tant que directeur de prendre en compte la crise, en communiquant

	crise a favorisé cette mise en œuvre, j'ai équipé les 4 sites rapidement	notre fonction est en présentiel, le télétravail était une façon de se mettre à distance du public donc pas une modernisation, c'est l'établissement qui était en première ligne	professionnels présents sont venus compenser ce dysfonctionnement	difficile car il a fallu refaire équipe avec ceux qui étaient restés là, pas les mêmes vécus	sur les procédures pour se donner les outils d'anticipation pour que la crise ne se reproduise pas, ne pas être dans l'illusion, j'offre une lecture et j'admets les erreurs commises, regarder l'organisation du travail, avoir la vision
Directeur 8	Nous avons plutôt cherché à maintenir une organisation de travail qui fonctionne, il y'a eu des impacts surtout sur la gestion du personnel pendant la crise avec les absences	Ni une modernisation ni une crise, je parlerai plutôt d'adaptation dans ce contexte, on n'a pas fait de télétravail ni visio, on a cherché à maintenir nos équilibres	Il y'a forcément eu du dysfonctionnement en lien avec la période de confinement, je dirai 2/5. Il a fallu faire des choix qui n'étaient pas toujours les meilleurs pour continuer à assurer nos missions en temps de crise, on a pris la vague en pleine figure et on s'est adapté	Les choses ont changé pendant cette crise, les projets en cours ont été suspendus et reprennent progressivement, il faut reposer du cadre, remettre en avant le travail sur la clinique, refaire de la place à la pensée institutionnelle, remobiliser les équipes	Je ne suis pas certaine que cette crise va apporter du positif, on ne peut pas le savoir encore, j'aimerais déjà retrouver un équilibre, ne plus agir dans l'urgence, poser un peu les choses et ne pas devoir m'adapter au contexte en permanence

3. Synthèse de l'analyse thématique et transversale

Après avoir effectué la première opération de retranscription et organisation des données au travers de l'analyse synthétique réalisée dans les grilles ci- dessus, nous allons engager la deuxième opération qui consiste à mettre en relation les données. Cette nouvelle étape nous a permis d'établir des liens et de « *faire apparaître les logiques sociales implicites* »⁴⁹. A travers l'analyse thématique et transversale des données réalisée ci- dessous pour chacun des thèmes de l'entretien, nous avons pu mesurer la diversité, le niveau de convergence ou de divergence des huit entretiens menés, ainsi que l'impact du profil des professionnels interviewés sur les avis et convictions exprimés.

⁴⁹ Van Campenhoudt et Quivy, « *Manuel de recherche* », 201.

A travers les deux thèmes étudiés, « *Gestion de crise et pratiques managériales* » puis « *Gestion de crise et changement* », et suite à l'analyse synthétique effectuée précédemment, nous avons fait émerger les caractéristiques suivantes :

3.1. Le choc de la crise sanitaire de la COVID- 19

Un constat est clair : cette crise sanitaire a été un choc. L'ensemble des directeurs ou directeurs adjoints interviewés dans le cadre de cette enquête ont exprimé le fait que la survenance de cette crise sanitaire était imprévisible et que personne n'était prêt à y faire face. Le confinement de la population en mars 2020 était un évènement totalement inédit et déroutant.

Si les propos sont unanimes autour de ce choc, les mots sont différents pour exprimer cette réalité :

- ⇒ Pour le « Directeur 1 » : cette crise a été « *une énorme surprise* », « *tout s'est arrêté* », « *on est rentré dans une période de folie* » ;
- ⇒ Pour le « Directeur 2 » : « *on n'était absolument pas prêts* », « *c'était 3 ans en un* », il évoque également « *la position extrêmement solitaire du directeur* » et « *la charge mentale qui n'a jamais été aussi lourde* » ;
- ⇒ Pour le « Directeur 3 » : « *on n'était pas prêts par rapport à la crise COVID, à l'ampleur qu'elle a eu à tous les niveaux* ». Il évoque également « *un arrêt total de l'activité nationale en mars 2020* » ;
- ⇒ Pour le « Directeur 4 » : « *un moment de sidération et de suspension du temps* », « *on n'était pas prêts* », « *on était loin de s'imaginer ce qu'on allait vivre, l'impact que cela allait avoir, qu'on allait fermer des services entiers* » ;
- ⇒ Pour le « Directeur 5 » : « *nous n'étions absolument pas prêts à gérer cette crise* » ;
- ⇒ Pour le « Directeur 6 », « *c'est une vraie crise, on vit cela depuis un an de plein fouet, c'est une situation de sidération* » ;
- ⇒ Pour le « Directeur 8 » : « *on ne pouvait pas se représenter ce qui nous attendait* », « *cela a été une grosse épreuve pour l'établissement* » ;
- ⇒ Seul le « Directeur 7 » dit : « *j'étais prêt même si je ne m'en suis pas rendu compte* ».

Ce champ lexical évoqué par les interviewés est à mettre en lien avec le cadre conceptuel de la crise. Pour rappel, la norme AFNOR définit la crise comme « *un évènement soudain* ». Les

propos recueillis dans le cadre des entretiens témoignent de la grande surprise et du choc de la crise sanitaire. Les interviewés mettent en avant l'imprévisibilité de cet événement dont personne ne pouvait envisager les conséquences majeures, avec une décision inédite de confinement de la population pendant plus de deux mois. E. DELBECQUE met l'accent sur l'expérience vécue et éprouvée de la crise, au-delà des discours établis. Nous retrouvons au travers des expressions utilisées par les professionnels, « *c'était 3 ans en un, un moment de sidération, une période de folie, tout s'est arrêté* », cette réalité vécue et éprouvée.

Par ces premiers propos recueillis, nous pouvons établir que les directions ont été confrontées à une gestion de crise majeure par la soudaineté de l'évènement et son ampleur, ce qui a nécessité des adaptations urgentes afin de faire face au contexte. Sur le plan national, la rapidité des événements et la difficulté de les prévoir a amené des prises de décisions rapides au niveau du gouvernement et la mise en place d'un appareillage législatif dense afin d'adapter et cadrer les aménagements nécessaires pour faire face à cette crise. Cette pandémie a amené le Conseil des Ministres à déclarer un état d'urgence sanitaire. Cette mesure exceptionnelle est mise en œuvre en cas de catastrophe sanitaire mettant en péril la santé de la population. Cet état d'urgence sanitaire autorise le Gouvernement à prendre certaines mesures afin de prévenir et de limiter les conséquences de l'épidémie. Un comité de scientifiques a également été mis en place afin d'émettre des avis sur l'évolution de la pandémie et les mesures sanitaires à prendre. Un grand nombre d'ordonnances (62 ordonnances), dont certaines modificatives, ont été prises entre le 25 mars et le 17 juin 2020. Les directions ont dû, dans ce contexte, s'adapter au cadre législatif durant cette période.

3.2. La solitude de la fonction de direction

Dans ce contexte de gestion de crise sanitaire, un point de convergence s'est établi pour les directions interviewées autour de la nécessité d'assurer la prise en charge des publics et par conséquent, de mettre en œuvre une continuité d'activité. L'ensemble des directeurs interrogés se sont montrés soucieux de cette continuité auprès d'un public fragilisé et plus vulnérable face à cette situation de crise. Les structures avec hébergement ont dû faire face aux troubles manifestés par les personnes accueillies (violence, agressivité, dépression, addictions...). Quant aux services de milieu ouvert, ils se sont davantage inquiétés autour de la discontinuité des prises en charge durant les périodes des confinements, avec parfois des fermetures de service avec mise en place du télétravail.

Cette nécessité d'assurer la prise en charge des publics, relayée par les autorités de contrôle et de tarification des établissements, a fait peser sur les directions un sentiment de solitude fort, une charge mentale élevée, une responsabilité lourde à porter. Les avis exprimés convergent sur cette solitude de la fonction :

- ⇒ Le « Directeur 1 », qui exerce en CHRS, évoque « *une grande fatigue personnelle, une énorme fatigue, un sentiment de porter seule les équipes et les usagers* », « *le directeur est un être humain, les directeurs sont les seuls responsables de ce qui se passe dans les établissements* », « *la responsabilité pénale du directeur reste engagée en cas de problème* » ;
- ⇒ Dans le même sens, le « Directeur 2 », qui exerce en MECS, évoque la « *position extrêmement solitaire du directeur* », « *la charge mentale n'a jamais été aussi lourde pour un directeur d'internat, c'était 3 ans en un an* » ;
- ⇒ Pour le « Directeur 3 », qui exerce en SESSAD, « *le directeur doit assurer la sécurité des biens et des personnes* », « *il y'a une prise de conscience du rôle et de la place du directeur* », « *il doit avoir une posture de prise de recul afin de prendre les décisions adaptées* » ;
- ⇒ Pour le « Directeur 5 », qui exerce en milieu ouvert, ses inquiétudes ont porté sur le suivi des jeunes et des familles : « *le travail a perdu en qualité, on a laissé des jeunes pendant plusieurs mois dans des familles en difficulté sans les rencontrer en présentiel* » ;
- ⇒ Le « Directeur 7 », qui exerce en foyer maternel et parental, évoque avec une certaine colère « *un fonctionnement en autarcie* », « *j'ai très rapidement compris qu'on ne pourrait compter que sur nos propres forces* » ;
- ⇒ Le « Directeur 8 », exerçant en MECS, a regretté « *le manque d'une ligne directrice fixée par l'association* », « *chaque service s'est organisé seul* ».

Concernant la question de la légitimité de la fonction de direction, les huit professionnels interviewés n'ont pas noté un effet renforcé de cette légitimité dans le cadre de la gestion de cette crise. Cette légitimité était déjà établie préalablement, avant cet épisode de crise sanitaire.

Ces constats nous renvoient aux travaux menés par M. WEBER, puis plus tard par H. MINTZBERG autour de la figure du leader, et qui mettent en évidence le lien entre

incarnation de l'autorité et rôle décisionnel. L'autorité légitime acquise dans un groupe social confère au décideur une position de pouvoir, un rôle hiérarchique au sein d'une organisation. La prise de décision lui est conférée de par ce statut hiérarchique. Cette autorité formelle trouve notamment son expression au travers du rôle décisionnel tenu au sein de l'organisation. Dans le cadre d'une gestion de crise, ce rôle est davantage mobilisé afin de montrer le cap à tenir aux équipes et aux usagers. De plus, en se situant dans une approche plus réglementaire, nous rappelons que la responsabilité civile et pénale du dirigeant est engagée dans le cadre de l'exercice de ses fonctions et qu'il est garant de la sécurité des biens et des personnes. Au vu des éléments théoriques précités, la solitude de la fonction de direction apparaît inévitable face à la décision à prendre pour assurer le maintien de l'organisation. Le directeur doit tenir cette place. Néanmoins, dans ce rôle décisionnel, il peut trouver des relais auprès du siège de l'Association.

3.3. Des ressources associatives diverses

Lors de cette crise sanitaire, les ressources associatives ont été nommées par les interviewés comme un élément positif lorsqu'elles étaient existantes et en soutien pour la direction. Sur la question des ressources associatives, des vécus et propos divergent :

⇒ Pour le « Directeur 2 », « *le Département et l'Association ne nous ont pas aidés* », « *on s'est débrouillé avec nos propres moyens et nos ressources propres* », « *manque de soutien de l'association* ». De même, pour le « Directeur 8 », « *il a manqué une ligne directrice fixée par l'association, chaque service s'est organisé seul* ». Pour le « Directeur 7 », « *on a fonctionné en autarcie, j'ai rapidement compris qu'on ne pourrait compter que sur nos propres forces* », « *les interlocuteurs se sont mis à distance* ». Pour ces trois directeurs, le sentiment d'isolement a été très fortement ressenti dans cette période où un besoin de relai était attendu.

⇒ Néanmoins, pour le « Directeur 1 » : « *tout arrivait par les fonctions RH de l'Association* », « *cela se traitait au niveau du siège* ». Il en est de même pour le « Directeur 3 » qui évoque « *une ressource pleine et entière de la part du Groupe* », « *le siège du Groupe à Paris a travaillé sur la gestion et l'accompagnement de cette crise* », « *le poids du groupe a été puissant* ». Pour le « Directeur 4 », « *la DRH a été très utile sur des questions très pointues, le télétravail par exemple, son encadrement* ».

légal ; cela a permis de dégonfler des débuts de polémiques au niveau des travailleurs sociaux ».

A ce stade de notre analyse, nous pouvons établir un lien entre la taille de l'association et les fonctions supports existantes. Les associations de grandes tailles, ici 16 000 salariés pour le « Directeur 1 » et 18 000 salariés pour le « Directeur 3 » ont été présentes dans cette gestion de crise, principalement au niveau des fonctions supports qui ont établi des protocoles et assuré la veille informationnelle sur le cadre du travail à mettre en place. Les associations de plus petites tailles, 750 salariés pour le « Directeur 2 » et le « Directeur 7 », 650 salariés pour le « Directeur 8 » mettent en évidence une présence moindre, voire une absence, des fonctions supports et du siège de l'Association. Les associations de grandes tailles apparaissent par conséquent plus outillées par des fonctions supports venant donner de l'information et soutenir les décisions prises par le directeur. Cette veille informationnelle, gérée par le siège des associations, est un outil précieux pour le directeur afin que ses décisions s'inscrivent dans un cadre légal établi. Pour rappel, la loi sur l'état d'urgence sanitaire pour faire face à l'épidémie de la COVID- 19, promulguée le 23 mars 2020, contenait une série de mesures exceptionnelles. Plusieurs décisions de grandes envergures ont été prises afin de faire face à cette situation inédite de crise sanitaire. Les adaptations en lien avec le droit du travail, avec notamment la mise en place du télétravail, du chômage partiel, de la garde d'enfants, ont nécessité de modifier le cadre légal du travail existant. Une veille informationnelle active permettait une mise à jour quotidienne des évolutions législatives et était un soutien pour les directions qui devaient prendre les décisions adéquates afin que l'établissement continue à fonctionner tout en respectant le droit des salariés.

Nous renvoyons ici au cadre théorique du management des risques, qui s'inscrit dans une politique d'anticipation de la gestion des risques à mettre en place au sein des organisations. Dans le secteur social et médico- social, la mise en place de cette politique passe par une présence des fonctions supports au niveau associatif. Elles permettent d'améliorer le fonctionnement des organisations en assurant la mise en conformité des établissements, en définissant les vulnérabilités de l'organisation et les moyens d'y faire face, en validant des protocoles. Elles sont un véritable relai pour les directions. Elles s'inscrivent dans la question de l'amélioration des performances, qui est un objectif managérial depuis les travaux de F.W TAYLOR, en ce sens où la finalité est d'améliorer le fonctionnement de l'organisation, introduisant ainsi la question du changement organisationnel. La loi n°2002- 2 rénovant

l'action sociale et médico- sociale est venue renforcer cette exigence de qualité au sein des établissements. En ce sens, les fonctions supports permettent de répondre avec davantage de technicité à ces nouveaux enjeux. Cette technicité se déploie autour de savoirs- faire spécifiques.

3.4. Un manque d'outils repérés mais des compétences déployées

Lorsque la question des outils utilisés a été posée aux interviewés, les réponses se sont révélées assez vagues, avec une difficulté à se référer à des outils précis. Peu d'outils sont évoqués de façon spontanée par les directions en ce qui concerne la gestion de crise et ceux cités sont bien souvent divergents. Il ne se dégage pas une unité dans les moyens utilisés pour gérer cette crise, ce qui peut nous laisser à penser que les directeurs n'ont pas une connaissance suffisante des outils adaptés plus spécifiquement à la gestion de crise :

- ⇒ Pour le « Directeur 1 », il évoque « *les outils RH sur le suivi des salariés et les outils sanitaires avec le process mis en œuvre* » ;
- ⇒ Pour le « Directeur 2 », « *la réunion de direction* » a été un espace de concertation important afin de prendre les décisions « *les moins mauvaises* » ;
- ⇒ Pour le « Directeur 3 », les outils évoqués sont reliés « *aux outils protocolisés au niveau du groupe* » qui sont « *des outils construits à mettre en application* » ;
- ⇒ Pour le « Directeur 4 », il évoque l'élaboration d'un PCA, « *un général pour l'activité puis décliné sur les 8 services* », puis il situe « *les outils techniques* » avec les équipements numériques et l'accès au réseau ;
- ⇒ Le « Directeur 5 » relève également comme outil « *la réunion de direction* » et y ajoute « *la cellule de crise avec la DG* » ainsi que « *les PCA* » ;
- ⇒ Pour le « Directeur 8 » : « *la réunion cadre a permis de fixer les orientations auprès des équipes* » ;
- ⇒ Pour le « Directeur 6 » et le « Directeur 5 », « *le PCA* » a été mis en place mais cet outil était inconnu, n'avait jamais été utilisé par les directions avant cette crise sanitaire, peu importe leur ancienneté sur la fonction (3 ans et 10 ans). Les outils évoqués sont également informatiques (achat de téléphones portables et ordinateurs portables à destination des professionnels).
- ⇒ Seul le « Directeur 7 » (ancienneté de 11 ans sur le poste) savait ce qu'était un PCA car il en avait rédigé un dans le cadre de la grippe H1N1 en 2009. Il a également

anticipé « *la mise en place d'une cellule de crise en amont de la décision gouvernementale de confinement de mars 2020* ». Il explique que « *cette cellule était composée de cadres intermédiaires, des deux professionnels soignants et de tous les représentants du personnel* ». La cellule de crise s'est réunie chaque semaine pendant la période du confinement de mars à juin 2020.

En nous appuyant sur les connaissances développées autour du management des risques, et en nous situant plus particulièrement dans le contexte opérationnel d'intervention en temps de crise, nous pouvons relever que le secteur social et médico- social est peu familiarisé à cette approche managériale. En effet, l'absence de convergence des réponses des interviewés vers des outils communs utilisés en management des risques tels que l'élaboration du PCA et la mise en place d'une cellule de crise vient nous confirmer que cette approche managériale ne fait pas référence dans le secteur. Ces outils, indispensables à la gestion de crise afin d'assurer la continuité de l'activité, ne sont pas déclenchés de façon systématique.

Néanmoins, si les moyens déployés dans ce contexte de crise apparaissent mal repérés, les compétences identifiées par les directions amènent des réponses plus fluides et des éléments qualifiés. Des points de convergence sont apparus sur les principales compétences :

- ⇒ Pour le « Directeur 1 », sont évoqués : « *la compétence organisationnelle* », « *une compétence de communication* », « *un afflux d'informations à gérer et à prioriser* » ;
- ⇒ Pour le « Directeur 2 », « *il faut des compétences, ne pas paniquer* », « *on n'apprend pas cela à l'école, c'est quelque chose qu'on gagne avec le temps, une certaine maturité sur le poste* », « *c'est une structuration interne qui permet de faire face* », « *on est sorti de notre zone de confort* » ;
- ⇒ Pour le « Directeur 3 », « *le directeur doit savoir rassurer et tenir une posture de prise de recul* » ;
- ⇒ Pour le « Directeur 4 », le directeur doit savoir « *rester calme, disponible* », « *savoir remettre de l'ordre là où il y'a du désordre* », « *avoir une assise, ce n'est pas une question d'autorité* » ;
- ⇒ Pour le « Directeur 5 », « *un self- contrôle important a été nécessaire afin d'organiser le travail pour 90 salariés* », « *il a fallu ne pas être dans l'urgence et ne pas céder au stress* » ;

⇒ Pour le « Directeur 7 », il faut avoir « *la capacité à donner le sentiment qu'on a les choses en main et qu'on s'en occupe* », « *être présent physiquement, partout et en permanence* ».

Ces propos mettent en évidence les qualités attribuées au dirigeant dans un contexte de gestion de crise. En effet, les directeurs évoquent, chacun avec leurs mots, cette capacité interne du dirigeant à faire face à la situation, cette qualité qui ne s'apprend pas mais est à l'œuvre dans la façon de conduire la crise et surtout de l'appréhender de façon interne et personnelle. Le Directeur apparaît comme le personnage central, capable de garder son calme, de ne pas céder à la panique, d'être présent, de « *remettre de l'ordre, du calme dans la tempête* » (Directeur 4). Nous nous référons ici à l'approche de L. COMBALBERT qui précise que prendre des décisions en situation de crise nécessite d'avoir un recul suffisant face à la situation et nécessite d'être protégé du stress ambiant afin de pouvoir être en capacité de prendre des décisions rapides. En ce sens, il met en garde contre une prise de décision qui s'effectuerait dans la précipitation et recommande que le directeur étudie les principaux scénarios possibles proposés par la cellule de crise avant de prendre sa décision. Cette posture du directeur nécessite qu'il évalue en amont les impacts des décisions prises sur son organisation, à court et moyen terme.

3.5. Une modernisation du secteur social et médico- social à deux vitesses

La question en lien avec la modernisation des organisations pouvant émerger de cette période de crise sanitaire obtient des réponses hétérogènes auprès des interviewés qui s'orientent de façon assez tranchée sur deux tendances.

Nous constatons que cette possibilité de modernisation n'est pas perçue de la même manière selon que l'établissement géré propose ou non de l'hébergement. Les directions exerçant en milieu ouvert apparaissent plus enclines à envisager des axes de modernisation pour leur organisation. Dans le secteur de l'hébergement, la modernisation n'est pas perçue comme une possibilité actuelle par les directions :

⇒ Pour le « Directeur 1 », qui exerce ses fonctions en CHRS : « *je ne peux pas parler de modernisation mais d'adaptation* », « *cela ne nous a pas apporté du bienfait mais un gros déploiement d'énergie pour s'adapter* », « *je préfère revenir aux fondamentaux du travail social* » ;

- ⇒ Pour le « Directeur 2 », qui exerce ses fonctions en MECS : *« une modernisation ? non », « je n'ai pas mis en place le télétravail, ce n'était pas possible », « je maintiens les équilibres » ;*
- ⇒ Pour le « Directeur 7 », qui exerce ses fonctions dans un foyer maternel et parental, *« le télétravail n'est pas une modernisation car il était une façon de se mettre à distance du public », « il doit être pensé hors crise », « il faut penser la question du corps : où doit-il être en cas de crise ? Où mon corps devait-il être ? » ;*
- ⇒ Pour le « Directeur 8 », qui exerce également ses fonctions en MECS : *« on a cherché à maintenir nos équilibres, à assurer une prise en charge auprès des jeunes », « je parlerai plutôt d'une adaptation ».*

Quant au secteur du milieu ouvert, les modalités de travail pendant cette crise sanitaire ont davantage pu être adaptées et la continuité d'activité a pu s'opérer à distance. Ainsi, le télétravail a pu se mettre en place et permettre une nouvelle organisation de travail, en lien avec le développement des outils numériques et les plateformes collaboratives. Les directions sont alors unanimes sur ces changements et sur une modernisation pour l'organisation :

- ⇒ Pour le « Directeur 4 » : *« nous avons gagné une souplesse de travail dans l'articulation », « maintenant on pense une articulation en présentiel et en distanciel », « on peut envisager une plus grande souplesse », « c'est possible pour nous, pas comme en foyer, notre cadre le permet » ;*
- ⇒ Pour le « Directeur 5 », la modernisation *« a surtout été sur le plan du matériel informatique, on a commandé en masse des téléphones et ordinateurs portables pour les salariés afin qu'ils n'utilisent pas leur matériel personnel » ;*
- ⇒ Le « Directeur 6 » va dans le même sens en introduisant cependant un bémol : *« beaucoup de choses se font avec les nouvelles technologies », « le changement va vers le numérique mais je ne suis pas certain que cela soit un super changement », « je n'ai pas envie de cette société en visio seul chez soi mais c'est un mouvement qui est en route » ;*
- ⇒ Pour le « Directeur 3 », *« la modernisation s'est effectuée au travers des outils de communication », « elle a aussi permis de désinstitutionnaliser en autorisant les professionnels à s'autonomiser ».*

Cette crise sanitaire démontre une tendance, à ce jour, autour d'une modernisation à deux vitesses au sein du secteur social et médico- social. Les services n'hébergeant pas de public sur site ont mis en place et déployés d'autres modalités d'échange avec les familles suivies, en s'appuyant sur les outils de communication. La modernisation apparaît très peu dans le discours des directeurs exerçant dans le cadre de l'hébergement où ces nouvelles modalités n'ont pas pu se déployer, le présentiel étant la règle pour assurer et garantir la prise en charge du public accueilli.

Comme nous l'avons explicité dans le chapitre 2, le changement peut se produire de façon exogène. Dans ce contexte de crise sanitaire, le cadre législatif (exogène) a favorisé une évolution des pratiques professionnelles. Cela avait déjà été le cas lors de la mise en œuvre de la loi du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico- sociale qui a marqué un tournant dans les pratiques professionnelles et a favorisé une modernisation progressive du secteur. Ce mouvement semble se poursuivre aujourd'hui au travers des évolutions législatives, avec la mise en place et la généralisation massive du télétravail pendant les périodes de confinement. En effet, le contexte national de confinement a nécessité la mise en place accélérée de nouveaux outils afin de maintenir une continuité des activités auprès des publics pris en charge. Pour les ESSMS n'hébergeant pas de public sur site, le télétravail a été utilisé pendant cette période et s'est poursuivi sur l'année 2020/ 2021. En lien avec le télétravail, qui permet d'exercer ses missions à son domicile, et plus particulièrement pendant cette période de crise sanitaire, les outils technologiques ont été renforcés afin de s'adapter à ces contraintes. Les plateformes en ligne ont également permis une continuité de l'activité et un échange régulier avec les équipes. Si ces outils sont peu utilisés dans le secteur de l'hébergement, les services de milieu ouvert en perçoivent dès à présent les bénéfices pour les organisations et peuvent se projeter sur les évolutions à venir.

3.6. Des perspectives de changement faibles

Pour l'ensemble des professionnels interviewés, les perspectives de changement apparaissent, à ce jour, limitées. La tendance d'un changement dans les services de milieu ouvert se confirme néanmoins mais à une faible échelle, et principalement en lien avec l'évolution du numérique. Quant aux directeurs exerçant leurs fonctions en hébergement, ils se positionnent davantage vers un retour à leurs fondamentaux :

- ⇒ Pour le « Directeur 1 », *« le public a besoin de présence humaine, de liens, c'est essentiel dans notre travail, cette relation ne se crée pas à distance, je n'y crois pas, ce n'est pas ma pratique, cela ne doit pas devenir une norme de demain, cela m'inquiète »* ;
- ⇒ Pour le « Directeur 8 », *« il n'est pas certain que cette crise apporte du positif », « j'aimerais déjà retrouver un équilibre, ne plus agir dans l'urgence, pouvoir remettre de la pensée autour des jeunes, les remobiliser vers un avenir »* ;
- ⇒ Pour le « Directeur 2 », les changements apportés ne sont pas en lien avec la crise ; ils dataient d'avant et *« la crise est venue renforcer la validité de ces changements »* ;
- ⇒ Pour le « Directeur 6 », il interroge *« la continuité du travail éducatif dans le cadre de cette crise »* et fait état que *« les familles vont mal, les jeunes aussi ; les consignes données aux travailleurs sociaux de rencontrer tous les enfants suivis à l'issue du confinement n'ont pas vraiment été suivies »*. Il précise : *« quand la crise sera terminée, il faudra redynamiser les équipes, reprendre le présentiel toute la semaine, cela va être difficile »*.
- ⇒ Le « Directeur 3 » amène quant à lui des pistes de changement et entrevoit des pistes d'évolution concrètes : *« Cette crise peut initier du changement, c'est un levier pour le directeur », « cela a favorisé la transversalité et apporté de l'innovation en revisitant les modalités d'accompagnement du public », « il y'a eu des opportunités de réorganisation pour la direction avec les demandes de mobilité interne des salariés »* ;
- ⇒ Le « Directeur 5 » évoque un *« changement organisationnel »*, notamment avec la mise en place du télétravail. Il y voit *« un gain de temps important »* et souhaiterait poursuivre cette pratique auprès de ses équipes après cette période de crise sanitaire ;
- ⇒ Quant au « Directeur 4 », il interroge : *« Est- ce une opportunité, peut- être ? cela peut être une opportunité pour être dans la cohésion, une mutualisation entre services mais aussi entre associations », « on devrait créer une clinique de l'encadrement »* ;
- ⇒ Le « Directeur 7 » souligne que *« d'une manière générale, toutes les crises permettent d'avancer sur des évolutions prévues »*. Il précise néanmoins *« qu'on est obligé en tant que Directeur de prendre en compte la crise afin qu'elle ne se répète pas »*. Il évoque la vision que le Directeur apporte et amène des outils afin de travailler sur la crise : communiquer, reconnaître les erreurs, regarder l'organisation, procéduraliser.

Nous situons notre approche du changement en nous référant aux travaux de M. FOUURIAT. Dans un monde complexe et incertain, la perspective systémique offre une lecture intéressante afin d'accompagner le changement. En effet, un travail de co- construction apparaît opportun à développer quand une problématique de changement est à traiter au sein de l'organisation. Cette dynamique engage une réflexion collective afin de répondre à un problème donné et permet de sortir de la logique de chaque acteur. Cette vision des changements à mener au sein de l'organisation doit pouvoir être portée par le Directeur au niveau de son organisation. Néanmoins, cette approche collective du changement nécessite de disposer de temps afin d'être à l'écoute des consensus et dissensus qui apparaissent au niveau des équipes, ce qui permet au directeur de réajuster ses positions. De ce fait, c'est dans un temps « à postériori » de la crise que peut s'engager cette dynamique de réflexion collective, propice au changement. La situation de crise s'inscrivant davantage dans un temps court de la décision, elle ne permet pas ce travail de co- construction.

A travers cette analyse thématique et transversale, nous avons pu dégager six « *logiques sociales implicites* »⁵⁰ qui vont nous permettre de mettre en perspective les deux hypothèses retenues et d'effectuer des préconisations dans le dernier chapitre de cette recherche.

⁵⁰ Van Campenhoudt et Quivy, « *Manuel de recherche* », 201.

CHAPITRE 4 : Mise en perspective et préconisations

« On ne fait jamais attention à ce qui a été fait. On ne voit que ce qui reste à faire »

Marie CURIE

A l'issue des deux opérations de l'analyse des données effectuées précédemment, nous allons engager la troisième étape qui consiste à comparer les résultats observés avec les hypothèses provisoires. Cette nouvelle étape résulte des opérations précédentes et va permettre de tirer des conclusions en nous livrant « *un ensemble d'enseignements* ». ⁵¹ Les hypothèses vont être vérifiées ou infirmées. Au terme de cette étape, nous effectuerons des préconisations visant à améliorer notre connaissance sur le sujet traité puis proposerons des pistes de réflexion pour l'avenir.

1. Mise en perspective des deux hypothèses provisoires

Rappel des deux hypothèses provisoires

1/ La gestion de la crise de la COVID- 19 impacte les pratiques managériales et vient renforcer la fonction de direction par la mobilisation d'outils stratégiques adaptés à la gestion de crise.

2/ Le management des risques permet d'apporter une réponse adaptée et peut favoriser le changement au sein des organisations.

La partie théorique nous a permis de développer nos connaissances sur le management des risques. Cette approche managériale apparaît pertinente pour soutenir les organisations en temps de crise par l'utilisation de savoirs- faire spécifiques. Nous avons pu repérer qu'une politique d'anticipation des risques au sein des organisations permet de conduire des changements et d'améliorer la résilience au sein des organisations. Le rôle du dirigeant dans la conduite d'une gestion de crise est central, de par les responsabilités qui lui sont dévolues au niveau de la mise en protection des biens et des personnes, mais également au niveau du pilotage de la crise. Son rôle décisionnel est particulièrement mobilisé dans le domaine de la

⁵¹Van Campenhoudt et Quivy, « *Manuel de recherche* », 202.

gestion des crises, tant dans la réponse opérationnelle à déployer en temps de crise, que dans l'opportunité de changement qu'elle peut représenter pour l'organisation.

La recherche de terrain menée sur la gestion de crise sanitaire de la COVID- 19 et les résultats de l'enquête ont mis en évidence des caractéristiques repérées au sein des ESSMS, des logiques sociales à l'œuvre dans le secteur social et médico- social. A partir de ces éléments, nous allons procéder au retour sur les deux hypothèses provisoires.

1.1. Retour sur l'hypothèse provisoire 1 : impact sur les pratiques managériales

Réponse à l'hypothèse provisoire : Validation partielle de cette hypothèse

La gestion de la crise de la COVID- 19 impacte les pratiques managériales et vient renforcer la fonction de direction par la mobilisation d'outils stratégiques adaptés à la gestion de crise.

A l'issue de ce travail de recherche, nous parvenons à une validation partielle de cette hypothèse.

Tout d'abord, nous pouvons confirmer que cette gestion de crise sanitaire de la COVID- 19 a impacté les pratiques managériales et a renforcé la fonction de direction. L'autorité formelle du directeur au sein de l'organisation et le statut qui en découle le placent au centre d'une gestion de crise. Le dirigeant est fortement mobilisé dans son rôle décisionnel tel qu'évoqué par H. MINTZBERG dans un contexte de crise. Il est amené à prendre des décisions importantes, en tentant d'en évaluer les impacts sur l'ensemble et sur la stratégie globale de l'organisation. Après avoir identifié les ressources internes et externes à l'organisation, le directeur élabore la stratégie à mettre en œuvre afin de faire face à la crise.

En temps de crise, la communication revêt une grande importance afin d'accompagner les décisions prises pour assurer le fonctionnement de l'organisation, en mode dégradé. La vision directoriale développée par J.R. LOUBAT permet de fixer le cap à tenir afin de traverser cette période et de donner des perspectives qui soient porteuses d'objectifs concrets. Les équipes ont besoin de cette communication pour pouvoir inscrire leurs actions au quotidien auprès des publics à accompagner. Le sentiment que le directeur assure son rôle et communique est

rassurant pour les équipes. Cela tend à favoriser un climat de confiance au sein de l'organisation, ce qui est considéré comme un facteur favorable à la gestion de la crise.

Néanmoins, cette validation de l'hypothèse est partielle car nous avons pu constater que, dans le cadre de cette gestion de crise sanitaire, les directeurs en ESSMS avaient mis en place assez peu d'outils communs afin d'apporter une réponse adaptée à la situation de crise. En ce sens, nous pouvons relever qu'un manque d'outils en lien avec le management des risques n'a pas permis une réponse optimale au sein des ESSMS. Le contexte opérationnel d'intervention en temps de crise permet de poser un socle théorique ainsi que des méthodes opérationnelles. Nous nous référerons ici aux trois phases opérationnelles définies par J.L. WYBO : la phase de réaction, la phase de récupération et la phase de l'apprentissage qui posent les bases des actions à mener pour le dirigeant. La mise en place d'une cellule de crise apparaît comme un outil indispensable du management des risques afin de proposer des réponses adaptées à la situation de crise. Les outils de post- crise comme le REX permettent également de tirer des enseignements constructifs et d'identifier les faiblesses structurelles de l'organisation afin de les renforcer.

La validation partielle de cette première hypothèse nous amène directement à considérer la seconde hypothèse provisoire en lien avec le management des risques.

1.2. Retour sur l'hypothèse provisoire 2 : impact sur le changement

Réponse à l'hypothèse provisoire : Validation partielle de cette hypothèse :

Le management des risques permet d'apporter une réponse adaptée et de favoriser le changement au sein des organisations.

Cette hypothèse, tout comme la première, est partiellement validée.

Tout d'abord, le management des risques apparaît comme une réponse adaptée à la gestion d'une situation de crise, par les savoirs- faire spécifiques et outils proposés. Cette approche managériale s'inscrit dans une approche plus globale de la gestion des risques. Mettre en œuvre un management des risques s'inscrit dans une démarche d'anticipation et se déploie en amont de la situation de crise, en identifiant les vulnérabilités de l'organisation et les moyens nécessaires afin d'y faire face. Ce travail en amont permet d'augmenter les capacités de

réaction de la structure. Néanmoins, nous avons pu constater dans le cadre de l'enquête de terrain que cette approche managériale des risques est insuffisamment déployée dans le secteur social et médico- social. Son utilisation par les directions reste « intuitive » mais ne s'inscrit pas à ce jour dans une connaissance clairement exprimée de ce type de management.

La question du changement traverse le champ sémantique du management des risques. Crise et changement entretiennent un lien étroit. E. DELBECQUE identifie la crise comme une opportunité de changement pour l'organisation. La dynamique de changement, la résilience organisationnelle, font partis intégrant d'une réflexion inscrite dans le management des risques. En effet, augmenter la résilience revient à diminuer la vulnérabilité d'un système. La question du changement et de la résilience organisationnelle s'inscrivent dans une logique systémique qui permet, au travers d'un outil tel que le REX, d'améliorer la résilience de l'organisation face aux situations complexes. Cette amélioration s'inscrit désormais dans une véritable démarche qualité qui vise à rendre l'organisation plus efficiente lors d'une prochaine crise. Cette approche n'apparaît pas mise en œuvre de façon efficiente à ce jour au sein des ESSMS. Le secteur social et médico- social pourrait grandement bénéficier de l'apport du management des risques afin de développer une politique interne associative autour de la gestion des risques et des crises, dans un souci d'efficience des organisations.

Dans la partie suivante, nous allons apporter des préconisations en faveur d'un management des risques au sein des ESSMS. Pour cela, nos préconisations vont s'inscrire sur trois niveaux d'approche : sur les plans micro, méso et macro.

2. Préconisations du directeur

En conclusion de ce travail de recherche, plusieurs préconisations peuvent être envisagées par le dirigeant, au niveau macro, méso et micro, afin de situer son organisation dans une approche managériale des risques et des crises. Cette approche sur trois niveaux permet d'intégrer cette méthode globale dans une démarche proactive d'une gestion des risques.

Nous avons confirmé partiellement les deux hypothèses et avons mis en lumière le fait que les ESSMS se doivent désormais d'engager leur organisation dans une approche managériale des risques afin de faire face au mieux aux défis à venir. Apporter des améliorations pour

renforcer la sécurité des biens et des personnes tout en assurant la continuité d'activité auprès de publics fragilisés restent un enjeu majeur en situation de crise.

La mise en place d'un management des risques et des crises au sein d'un ESSMS vient renforcer la fonction de direction et soutenir les pratiques managériales du dirigeant, tout en lui permettant d'accompagner le changement au sein de l'organisation. Afin de poursuivre ce double objectif, les préconisations seront menées sur plan micro (au niveau des équipes), méso (au niveau de l'établissement) et macro (au niveau du siège de l'Association).

2.1. Sur le plan micro : garantir la continuité d'activité

Dans un contexte de gestion de crise, les équipes de professionnels exerçant en ESSMS doivent assurer une continuité d'activité auprès des publics pris en charge, tant en hébergement qu'en milieu ouvert. Cette continuité d'activité est pilotée par le directeur et se met en place autour de deux outils principaux : la cellule de crise et l'élaboration du plan de continuité de l'activité.

La cellule de crise est l'outil principal à déployer par le directeur afin de coordonner les décisions à prendre, et ce dans l'objectif de favoriser le retour le plus rapide possible à un fonctionnement normal de l'organisation. Le PCA permet d'élaborer un fonctionnement « en mode dégradé » afin de maintenir les activités essentielles et de favoriser le retour à une activité normale. Ce document sert de base de référence aux équipes. Néanmoins, afin de pouvoir être bien compris et appliqué, le PCA doit être communiqué aux équipes afin qu'elles puissent s'y référer en fonction de l'évolution de la situation.

En ce sens, la communication interne revêt un caractère particulier. Elle doit être aussi transparente et claire que possible. Il nous semble important de relayer auprès des équipes les décisions prises afin de garantir la continuité d'activité. La communication du PCA permet d'assurer les missions auprès du public en garantissant la continuité de l'activité en mode dégradé.

Néanmoins, engager les professionnels dans une politique de la gestion et de prévention des risques se travaille au quotidien. Au-delà de la situation de crise, le directeur peut impulser cette dynamique au sein de son établissement en mettant en place de façon annuelle des

formations SST (évacuation- incendie, premiers secours, ...) qui permettent de sensibiliser les salariés sur la question de la sécurité au travail. L'élaboration ou la mise à jour annuelle du DUERP en interne est également un levier pour développer une approche collective du risque. De même, la mise en place d'une politique de formation continue permettrait d'impliquer l'ensemble des acteurs de l'institution et de fédérer autour de cette approche du risque. Des salariés sensibilisés et formés à la question de la prévention des risques sont une base à une GDR plus efficace.

Enfin, une politique de gestion des risques permet d'accueillir et d'accompagner avec plus de sûreté les usagers confiés au sein des établissements. Accompagner les plus vulnérables dans un climat sécurisé permet de rassurer mais nécessite également une prise en compte des risques liés au public accueilli.

2.2. Sur le plan méso : améliorer l'apprentissage organisationnel

Dans le cadre des délégations qui sont les siennes au sein de l'établissement, le directeur a la responsabilité de mettre en œuvre en interne les outils nécessaires afin de répondre aux situations de crise. Nous distinguons ici les outils d'analyse « à priori » des risques et les outils d'analyse « à posteriori » des risques.

Dans un temps qui se situe « à priori » de la crise, un travail mené en amont sur l'élaboration d'une cartographie des risques permet de mieux connaître les vulnérabilités de l'organisation et d'y apporter des réponses. Prévenir et anticiper les risques permet d'acquérir une connaissance plus précise des dangers et risques auxquels l'organisation est exposée. Cartographier les risques, c'est utiliser un support réduit (une carte) qui apporte une représentation concise des dangers repérés. Cette représentation schématique et visuelle impose une simplification des phénomènes à l'œuvre, ce qui permet une compréhension rapide de l'organisation. En ce sens, il doit être lisible afin d'être compris par tous, en interne mais également en externe.

Dans un autre temps « à posteriori », un travail peut se mettre en place suite à la survenance d'un événement indésirable. Le recours à un outil d'analyse permet de proposer une lecture collective des faits et de proposer des pistes d'amélioration pour l'organisation. Dans le même registre que la méthode ALARM présentée dans le chapitre 1, la méthode de l'arbre des

causes (ADC) est une technique d'investigation et de recherche des facteurs ayant conduit à l'accident. Cette méthode permet d'aborder l'accident selon une description objective, en se limitant à la recherche des faits et en excluant les jugements. Cette méthode permet d'apporter des solutions de corrections immédiates, ceci dans une visée d'amélioration du fonctionnement de l'organisation.

De même, dans un contexte de gestion de crise, la mise en place d'un REX après l'évènement permet un retour collectif sur les évènements vécus, de tirer les conclusions, de proposer de nouvelles pistes d'amélioration pour l'avenir. L'objectif est également d'augmenter la capacité d'auto-apprentissage d'une organisation et sa résilience, en favorisant l'enrichissement des connaissances de l'établissement.

Ces différents outils d'analyse des évènements permettent au directeur de préparer dans un premier temps son organisation à faire face à ces situations, et dans un second temps d'améliorer l'apprentissage organisationnel. Au-delà de la maîtrise du cadre réglementaire et de la mise en œuvre d'outils réglementaires, la GDR vise surtout à développer une démarche managériale collégiale et positive au service de la sécurité et de la performance globale de la structure.

2.3. Sur le plan macro : augmenter la résilience organisationnelle

Dans un contexte mouvant et incertain, une gouvernance associative doit désormais se situer dans une démarche proactive en mettant en œuvre une politique globale de gestion des risques et des crises et affirmer comme axe stratégique associatif la préoccupation du risque. Pour qu'elle soit efficace, elle doit être une orientation stratégique forte, qui s'inscrit dans une approche à long terme. En ce sens, des moyens humains et financiers sont nécessaires afin d'engager l'Association dans une démarche qualité visant à augmenter la résilience des organisations. Cette démarche d'identification générale des risques passe par une professionnalisation des postes au sein des sièges des Associations, par la mise en place d'une veille informationnelle régulière et organisée, ainsi que par une réponse institutionnelle lors d'évènements indésirables, avec une mise à disposition d'outils communs et mutualisés. Ainsi, cette démarche de prévention des risques doit être portée par les associations auprès des autorités de contrôle et de tarification afin d'obtenir les moyens nécessaires à cette mise en place.

Afin de favoriser cette posture anticipative, les moyens humains et financiers nécessitent la création ou le déploiement de postes en interne (recrutement d'un professionnel spécifique spécialisé en GDR) ou en externe (consultant), ce qui permet d'assurer une coordination générale et un suivi des projets auprès des directions d'établissement. Ces fonctions support viennent soutenir cette professionnalisation du secteur social et médico- social. A défaut de nouveaux postes, la mise en place de groupe de pilotage permet d'identifier des personnes qui auront pour mission principale de favoriser cette approche managériale au sein de l'Association.

C'est bien à travers le déploiement d'une politique associative sécurisante et positive autour de la GDR qu'une véritable conduite du changement se mettra en œuvre au sein des organisations du secteur social et médico- social et permettra de faire face avec davantage de réactivité à un monde contemporain incertain et mouvant.

3. Quelques pistes de réflexion pour l'avenir

Notre sujet de recherche s'encrait dans un domaine spécifique, le management des risques, et de nombreuses questions ont émergé au cours de ce travail. Plusieurs chemins se sont ouverts à nous. Comme indiqué dans l'enquête exploratoire, nous avons dû effectuer des choix et opérer des renoncements face aux nombreuses thématiques qui ont retenu notre attention.

Nous rappelons que ce travail s'inscrit dans le cadre d'une gestion de crise majeure, à une année du début des évènements, de mars 2020 à avril 2021. De ce fait, les impacts de cette crise sanitaire COVID- 19, qui n'est pas encore terminée, auront des répercussions à moyen et plus long terme, ce qu'il conviendra d'évaluer dans une autre temporalité.

Au terme de ce travail théorique et empirique, nous proposons quelques pistes de réflexion, non exhaustives, qui nous apparaissent opportunes à réfléchir au niveau des sphères directionnelles :

- ⇒ Les enjeux d'une modernisation du secteur social et médico- social à deux vitesses : comment éviter une fracture du secteur et quels effets sur la culture professionnelle ?
- ⇒ Les enjeux liés aux pratiques professionnelles des travailleurs sociaux : comment favoriser l'innovation et à la créativité des équipes afin d'inventer de nouvelles modalités d'accompagnement des publics ?

- ⇒ Les enjeux du « faire équipe » avec la mise en place de nouvelles modalités de travail à distance : comment redonner du sens au travail mené et entretenir une culture commune ?
- ⇒ Les enjeux liés à l'attractivité du secteur : comment valoriser les métiers du travail social et développer des approches innovantes ?
- ⇒ Les enjeux du secteur social et médico- social face aux pouvoirs publics : comment rendre visible les missions essentielles des acteurs du secteur en temps de crise, dans le soutien aux plus vulnérables ?

Ces pistes de réflexion peuvent s'inscrire dès à présent dans les préoccupations des Directions Générales des Associations du secteur social et médico- social afin d'accompagner les changements à venir. Des travaux de recherche viendront très certainement apporter des éclairages complémentaires et fondamentaux pour l'avenir du secteur.

CONCLUSION DU MEMOIRE

« Ce n'est que quand il fait nuit que les étoiles brillent »

Winston CHURCHILL

Ce travail de recherche mené dans le cadre du Master MOSS avait un double objectif : d'une part améliorer la connaissance sur les situations de crise au sein des ESSMS, et d'autre part développer une approche de gestion des risques et des crises. Ce travail a également permis d'ouvrir des perspectives de développement relatives à la connaissance du management des risques et à la définition d'une politique globale de gestion des risques et des crises au sein des ESSMS. Notre question de recherche s'est orientée sur l'impact de la gestion de crise COVID- 19 sur les pratiques managériales et sur la dynamique de changement au sein de l'organisation.

Le premier chapitre a permis de poser les jalons du management des risques en définissant les différentes étapes de la boucle allant du risque à la crise. Le concept de crise a été clarifié dans un premier temps afin de mettre en exergue les caractéristiques des crises et a détaillé les modalités de gestion d'une situation dégradée. Puis, dans un second temps, nous nous sommes intéressés à la question de la dynamique de changement en lien avec la survenance d'une crise. Différents savoirs- faire et outils du management des risques ont été présentés.

Le deuxième chapitre a précisé les contours de la fonction de direction dans la gestion d'un établissement. Il a mis en évidence la place centrale du dirigeant au sein de son organisation, en considérant les différents champs de son intervention, plus spécifiquement en lien avec la gestion de crise. Différentes approches managériales, issues de la sociologie des organisations, ont été mobilisées afin de délimiter les enjeux de la fonction de direction au sein d'un ESSMS.

Après avoir défini la question de recherche et les deux hypothèses provisoires, l'enquête de terrain, à travers son troisième chapitre, a permis de confronter les apports théoriques étudiés à une expérience concrète de gestion de crise comme celle de la COVID- 19 auprès de directeurs en ESSMS. Des entretiens qualitatifs, semi- directifs, ont été menés auprès de directions d'établissement afin de vérifier les hypothèses provisoires.

Dans le dernier chapitre, les résultats obtenus dans le cadre de cette recherche ont mis en lumière, à travers la validation partielle des deux hypothèses, une approche managériale du risque encore insuffisamment référencée dans le secteur social et médico- social. Les préconisations effectuées s'organisent autour de savoirs- faire spécifiques à la gestion de crise.

Des réponses efficaces et adaptées émanant du management des risques ouvrent des perspectives intéressantes pour les directeurs en ESSMS afin de faire face à une crise majeure. Le processus de retour d'expérience, « à posteriori » de la crise, offre un espace de parole collectif au sein de l'organisation, favorisant ainsi une prise de recul sur les événements vécus et engageant l'organisation dans une dynamique de changement en lien avec une amélioration continue de la qualité. C'est désormais vers ces nouveaux enjeux que les associations doivent faire évoluer leur fonctionnement.

Pour conclure, la gestion d'une situation de crise est avant tout une expérience humaine, tant auprès des salariés qu'auprès des publics pris en charge. Elle rassemble les Hommes, réserve parfois ses drames, ses moments d'exaltation, et exige de la part du dirigeant une approche bienveillante et respectueuse des personnes. C'est dans ce climat de confiance, qui se construit en amont, qu'une organisation traversera au mieux une période de crise.

BIBLIOGRAPHIE

ARTICLES :

- ANTON, Philippe. « Agilité organisationnelle et gestion de la pandémie Covid- 19 : contribution d'une approche exploratoire réalisée auprès de managers hospitaliers français ». *Question (s) de Management*, n°29 (septembre 2020) : 45- 60.
- BERTEZENE Sandra et Benjamin DUBRION. « Moderniser les pratiques d'évaluation du travail dans la fonction publique : Analyse exploratoire du cas d'un hôpital public ». *Formation Emploi*, n°121 (janvier 2013) : 83- 105.
- COUSAGET, Laurent et Laurent HAAS. « De la résilience à la continuité d'activité ». *Sécurité et stratégie*, n°18 (janvier 2015) : 1- 3.
- DAUTUN, Carole. « Du terrain du risque au terrain de la crise, fondamentaux à l'usage des organisations ». *Cahiers de la sécurité*, n°10 (oct.-déc. 2009) : 24- 28.
- DUMAS, Marc et Caroline RUILLER. « Le télétravail : les risques d'un outil de gestion des frontières entre vie personnelle et vie professionnelle ? ». *Management et Avenir*, n°74 (août 2014) : 71- 95.
- EBONDO WA MANDZILA, Eugène et Daniel ZEGHAL. « Management des risques de l'entreprise : Ne prenez pas le risque de ne pas le faire ! ». *La Revue des Sciences de Gestion*, n°237- 238 (mars 2009) : 5- 14.
- FOUURIAT, Michel. « La co- construction comme principe pour le management systémique ». *Les Cahiers de l'Actif*, n° 492-493/494-495 (mai- août 2017) : 63- 75.
- FRIMOUSSE, Soufyane et Jean- Marie PERETTI. « Les changements organisationnels induits par la crise de la Covid- 19 ». *Question (s) de Management*, n°29 (septembre 2020) : 105- 108.
- HUBERSON, Sophie et Benoit VRAIE. « La continuité d'activité est une philosophie d'entreprise qui consiste à préparer la guerre en tant de paix ». *Sécurité et stratégie*, n°18 (janvier 2015) : 24- 26.
- JANVIER, Roland. « Pour un changement de paradigme managérial ». *Les Cahiers de l'Actif*, n° 492-493/494-495 (mai- août 2017) : 219- 233.
- LAGADEC, Patrick. « Gestion de crise : nouvelle donne ». *Sécurité et stratégie*, n°10 (mars 2012) : 50- 52.

- LEFEVRE, Patrick. « Promouvoir une culture de transition pour intégrer la complexité et accompagner le changement ». *Les Cahiers de l'Actif*, n° 492-493/494-495 (mai- août 2017) : 235- 251.
- LOUBAT, Jean- René. « Le changement est- il vraiment si difficile ? Enjeux, obstacles et leviers ». *Les Cahiers de l'Actif*, n° 492-493/494-495 (mai- août 2017) : 163- 177.
- PONTIER, Monique. : « Télétravail indépendant ou télétravail salarié : quelles modalités de contrôle et quel degré d'autonomie ». *La Revue des Sciences de Gestion*, n°265 (janvier 2014) : 31- 39.
- VRAIE, Benoit et Sophie HUBERSON. « Réflexions critiques sur l'épisode pandémique 2009 : L'Etat et les entreprises ». *Sécurité et stratégie*, n°4 (février 2010) : 59- 69.

OUVRAGES :

- BALLE, Catherine. *Sociologie des organisations*. Paris : PUF, 1990.
- COMBALBERT, Laurent. *Le management des situations de crise : Anticiper les risques et gérer les crises*. Paris : ESF Editeur, 4^{ème} édition, 2018.
- COMBALBERT, Laurent et Eric DELBECQUE. *La gestion de crise*. Paris : PUF, 2^{ème} édition, 2019.
- CROZIER, Michel et Erhard FRIEDBERG. *L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective*. Paris : Seuil, 1977.
- DELBECQUE, Eric et Jean- Annet DE SAINT RAPT. *Management de crise*. Paris : Vuibert, 2016.
- FODRIAT, Michel. *La sociologie des organisations*. Paris : Pearson éducation, 3^{ème} édition, 2011.
- MINTZBERG, Henry. *Le management : voyage au centre des organisations*. Paris : Eyrolles, 2^{ème} édition, 2006.
- MORIN, Edgard. *Introduction à la pensée complexe*. Paris : Seuil, 2005.
- VAN CAMPENHOUDT, Luc et Raymond QUIVY. *Manuel de recherche en sciences sociales*. Paris : Dunod, 4^{ème} édition, 2011.
- ZOLLA, Eric. *La gestion des risques dans les ESSMS*. Paris : Dunod, 2^{ème} édition, 2017.

THESES :

- DUARTE- COLARDELLE, Cheila. « Analyse de la dynamique organisationnelle en temps de crise. » Mémoire HAL. Sciences de l'Homme et Société, Ecole Nationale Supérieure des Mines de Paris, 2006.
<https://pastel.archives-ouvertes.fr/pastel-00005228>
- DAUTUN, Carole. « Contribution à l'étude des crises de grande ampleur : connaissance et aide à la décision pour la sécurité civile. » Mémoire HAL. Sciences de l'environnement, Ecole Nationale Supérieure des Mines de Saint- Etienne, 2007.
<https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00803754>

WEBOGRAPHIE :

<http://centredecrise.be/fr/content/le-cycle-du-risque>

<http://hse-reglementaire.com/evaluation-des-risques-professionnels-en-2016>

<http://www.igas.gouv.fr>

<http://www.scriptor.fr/boite-outils/formaliser/methodologie-du-memoire-de-recherche>

GLOSSAIRE

ADC	Arbre des causes
AEMO	Action Educative en Milieu Ouvert
AHI	Accueil Hébergement et Insertion
ARS	Agence Régionale de Santé
CASF	Code de l'Action Sociale et des Familles
CHRS	Centre d'Hébergement et de Réinsertion Sociale
DARI	Document d'Analyse des risques Infectieux
DG	Direction Générale
DUERP	Document Unique d'Evaluation des Risques Professionnels
EHPAD	Etablissement d'Hébergement pour Personnes Agées Dépendantes
EI	Evènement Indésirable
EPI	Equipement de Protection Individuelle
ESSMS	Etablissement ou Service Social et Médico-Social
GDR	Gestion des Risques
IGAS	Inspection Générale des Affaires Sociales
QVT	Qualité de Vie au Travail
MECS	Maison d'Enfants à Caractère Social
PCA	Plan de Continuité de l'Activité
REX	Retour d'Expérience
RGPD	Règlement Général sur la Protection des données
RH	Ressources Humaines
RPS	Risques psycho-sociaux
SESSAD	Service d'Education Spéciale et de Soins à Domicile
SST	Sécurité et Santé au Travail

ANNEXES

<u>Annexe 1</u> : Guide d'enquête exploratoire.....	I
<u>Annexe 2</u> : Guide d'entretien semi- directif.....	V
<u>Annexe 3</u> : Retranscription intégrale de trois entretiens.....	VIII
<u>Annexe 4</u> : Fiche technique PCA	XXV
<u>Annexe 5</u> : Loi n° 2002- 2 rénovant l'action sociale et médico- sociale.....	XXVI
<u>Annexe 5</u> : Analyse COMPILATIO.....	XXXVI

ANNEXE 1 : Guide d'enquête exploratoire

La gestion de la crise sanitaire de la COVID-19 a amené les responsables d'établissement à réorganiser leurs services et à assurer une continuité d'accompagnement auprès des publics pris en charge au sein des ESSMS.

Je souhaite faire porter mon travail de recherche sur la gestion de crise de la COVID-19 et ses impacts organisationnels et managériaux pour un directeur et son équipe de direction.

Ces entretiens seront réalisés en présentiel dans la mesure du possible mais pourront avoir lieu en distanciel en fonction de l'évolution de la situation sanitaire au cours du dernier trimestre 2020.

Entretien d'une durée approximative : 1H/ 1H30.

Date :

Heure de début et heure de fin :

Profil de l'interviewé :

Fonction occupée :

Sexe : M/ F

Quel poste occupez-vous et depuis combien de temps êtes- vous en fonction de cadre de direction dans cet établissement ?

Type d'établissement :

Caractéristiques de l'établissement : multi- site ou site unique ?

Nombre de salariés à encadrer :

Public accueilli :

Capacité d'accueil/ file active :

Fonctionnement :

Financement/ budget :

1/ CADRE DE TRAVAIL COVID/ POST COVID

-Quelles modalités de travail avez- vous mises en place au niveau de votre structure pendant la période de confinement du 16 mars au 11 mai 2020 pour garantir vos missions auprès des publics suivis ?

-Quelles modalités de travail sur la période de déconfinement et sur l'été 2020 ?

-Comment fonctionnez- vous aujourd'hui ? Etes- vous revenu à votre fonctionnement avant la Covid-19 ? Souhaitez- vous maintenir des éléments d'organisation/nouvelles pratiques mis en place pendant cette crise ?

2/ LES MODALITES DE TRAVAIL PENDANT LA CRISE COVID-19

Avez- vous établi un PCA pendant cette gestion de crise COVID-19 ?

-Connaissez-vous auparavant les PCA ? Avez-vous déjà mis en place un PCA ?

-Si oui, dans quel cadre ?

-Si non, qui a rédigé le PCA de la structure pour la COVID-19 ? A quel moment au cours de cette période ? A la demande de qui et pour qui ? Transmis aux équipes ?

-A votre avis, quels sont les effets positifs des PCA ? Quels sont les points à améliorer ?

Quels nouveaux outils de travail avez- vous mis en place pendant la période de confinement ?

-Le télétravail :

-Pendant la gestion de cette crise COVID-19, avez- vous mis en place le télétravail pour vos équipes ? Si oui, à quelle fréquence ? Sous quel délai ? Avec quels outils ? Etiez-vous suffisamment équipés ?

-Avant le confinement, aviez-vous déjà mis en place une politique de télétravail au sein de vos équipes ? Si oui, sur quelles missions et à quelle périodicité ? Quelles ont été les principales missions effectuées en télétravail ?

-Le télétravail va-t-il se poursuivre au sein de votre structure ?

- Les plateformes collaboratives :

-Avant la crise de la Covid 19, quels étaient vos différents supports pour échanger en équipe (mails, intranet, plateforme d'échange, chat, ...) ?

-Comment avez- vous utilisés ces supports pendant le confinement ?

-La période de la Covid-19 a-t-elle permis une adaptation et/ou une modernisation de ces différents supports ? si oui, lesquels ? Si non, pourquoi ?

-L'animation des réunions :

-Durant la période de confinement, avez- vous mis en place des réunions ? Comment avez- vous aménagé les temps de réunion ? Par quels moyens ? Animées par qui ? Avec qui ?

En présentiel ou en distanciel ?

Si distanciel, quels outils utilisés ? les difficultés rencontrées ?

En présentiel, quels protocoles ont été mis en place ?

Si pas de réunion, quels ont été les outils mis en place afin de favoriser le faire équipe ?

-Avez-vous repris votre fonctionnement habituel suite à cette crise ?

-Autres outils utilisés :

3/ LES EQUIPES

-Au niveau des équipes, quels ont été les freins/difficultés rencontré(e)s dans l'appropriation de ces nouveaux outils ? Ont elles été formées ? Si oui, comment ?

- Avez- vous été confronté à une surcharge de travail des équipes ? de vous- même ?

-Avez-vous identifié du stress professionnel pour vos équipes ? pour vous ?

-Avez- vous repéré un envahissement de la sphère privée sur la sphère professionnelle pour vos salariés ?

-Comment avez-vous échangé avec vos équipes ? Par quel support ? Quelle a été la qualité des échanges entre vous et votre équipe ? A quelle fréquence ?

- Entre 1 et 10, comment évaluez-vous la capacité d'adaptation de vos équipes sur cette période ?

4/ GESTION DE L'URGENCE

- Dans quelles situations avez-vous été amenés à intervenir ?
- Quelles ont été vos situations d'urgence auprès des publics pendant la période de la COVID 19 ?
- A quelles difficultés ont été confrontées vos équipes ?
- Avez-vous du intervenir en présentiel pendant le confinement ? Qui est intervenu ?

5/ LES PERSPECTIVES D'EVOLUTION DES SERVICES

- Avant la crise du COVID 19, quelles étaient les perspectives de développement de votre service ?
- Pensez-vous que cette période de crise a favorisé la modernisation ou engendrer de la désorganisation au sein de votre établissement ?
- Avez- vous intégré de nouvelles pratiques ?
Si oui, pourquoi ? Si non, pourquoi ?
- Comment pensez- vous, en tant que cadre, accompagner le changement ?
- Quels sont vos principaux axes de travail à venir ?

Je vous remercie pour votre participation

ANNEXE 2 : Guide d'entretien semi- directif

Mon travail de recherche dans le cadre du MASTER MOSS porte sur la gestion de crise et ses impacts managériaux pour un cadre de direction en ESSMS.

A cet effet, j'ai souhaité vous rencontrer afin d'échanger avec vous sur cette thématique, dans le cadre d'un entretien semi-directif qui vous permettra de répondre assez librement aux questions.

A travers ce guide d'entretien, je souhaite recueillir votre expérience dans le cadre de la gestion de crise sanitaire de la COVID- 19.

Ces entretiens seront réalisés en présentiel dans la mesure du possible mais pourront avoir lieu en distanciel en fonction de l'évolution de la situation sanitaire au cours du premier trimestre 2021.

Les réponses sont strictement confidentielles et anonymes et les données recueillies seront utilisées uniquement dans le cadre de cette recherche.

Je vous remercie par avance du temps que vous allez me consacrer.

Entretien d'une durée approximative d'une heure/ une heure trente.

Date :	Heure de début et heure de fin :
<u>PROFIL DE L'INTERVIEWE :</u>	
<u>Fonction occupée :</u>	
<input type="checkbox"/> directeur.....	Ancienneté sur votre poste ?
<input type="checkbox"/> directeur adjoint.....	Ancienneté sur votre poste ?
Diplôme obtenu :	
Sexe : <input type="checkbox"/> H <input type="checkbox"/> F	
Age : <input type="checkbox"/> 18-29 <input type="checkbox"/> 30-44 <input type="checkbox"/> 45-59 <input type="checkbox"/> 60 et +	
<u>Type d'établissement :</u>	
Missions de l'association dans laquelle l'interviewé est employé :	
.....	
.....	
.....	

Caractéristiques de l'établissement/ Modalités d'accueil :

.....
.....
.....

Nombre de salariés au sein de votre association :

.....

Nombre de salariés au sein de votre établissement :

.....

THEME 1 : GESTION DE CRISE ET PRATIQUES MANAGÉRIALES

1/ Dans cette situation de crise sanitaire de la COVID-19, diriez- vous que vous étiez prêt à faire face à cette crise ?

2/ Sur quelles ressources avez- vous pu vous appuyer ? Que vous a -t- il manqué pour y faire face ?

3/ Selon vous, quelles sont les principales compétences à mettre en œuvre dans le cadre d'une gestion de crise ? Les principaux outils ?

4/ Quels ont été pour vous les impacts d'une gestion de crise sur votre fonction de direction ?

5/ Selon vous, quels sont les principaux impacts de cette crise sur les pratiques managériales ? (légitimité, prise de décision, communication, ...)

THEME 2 : GESTION DE CRISE ET CHANGEMENT

1/ Pensez- vous que cette gestion de crise a apporté du changement au sein de votre organisation ?

2/ Pensez-vous que cette période de crise a favorisé la modernisation ou engendrer de la crise au sein de votre établissement ? Si oui, pourquoi ? Si non, pourquoi ?

3/ Pensez- vous que la crise a engendré du dysfonctionnement au sein de votre structure ?
Entre 1 et 5, à combien évaluez- vous le dysfonctionnement ? (1- le moins ; 5- le plus)

4/ Selon vous, comment le directeur peut- il faire de cette crise une opportunité positive de changement pour son organisation ?

Je vous remercie pour votre participation

ANNEXE 3 : Retranscription intégrale de trois entretiens (Mars 2021)

Entretien n°1 effectué le 23/02/2021

PROFIL DE L'INTERVIEWÉ :

Directrice multi- sites depuis 3 ans, secteur AHI (Accueil Hébergement Insertion), 45 à 59 ans.

Association de 16 000 salariés- Etablissement multi- sites : 40 salariés.

THEME 1 : GESTION DE CRISE ET PRATIQUES MANAGÉRIALES

1/ Dans cette situation de crise sanitaire de la COVID-19, diriez- vous que vous étiez prêt à faire face à cette crise ?

« Absolument pas prête, la première période de confinement en mars 2020 a été une énorme surprise ; tout s'est arrêté et je me rappelle qu'une des premières choses que j'ai dû faire, c'était d'autoriser les salariés à venir travailler en leur faisant des attestations afin qu'ils puissent se déplacer puisque nous fonctionnons en H 24. Il a fallu mettre en place rapidement ces documents tout en attendant de les avoir par voie ministérielle ; puis j'ai découvert ce qu'était un Plan de Continuité d'Activité (PCA), je ne savais pas ce que c'était ; je me suis appuyée dans mon département sur mes collègues qui gèrent du sanitaire et du médico- social au sein de mon association et sont habitués à mettre en œuvre des plans régulièrement ; dans mon secteur social, je me suis aperçue qu'il n'existait pas de trame de PCA ; j'en ai créé un assez rapidement qui prenait en compte les orientations de mon autorité de contrôle, en prenant en compte ce qu'ils nous demandaient de mettre en œuvre dans les structures ; puis je me suis aperçue rapidement que je n'allais pas créer d'outils par moi- même car tout arrivait par les fonctions support RH de l'association, cela se traitait au niveau du siège, même les attestations ont été envoyées par les RH ; puis on est rentré dans une période de folie, il a fallu priver de liberté le public accueilli qui est un public en grande précarité, avec des troubles addictifs importants et des troubles psychiques et psychiatriques. Il a fallu travailler sur la mise en sécurité des salariés et des résidents car la mission demandée était que personne ne soit à la rue ; l'autorité de contrôle a passé l'information que les frais seraient supportés par l'Etat ; on s'est rendu compte très vite (première semaine) que les cadres intermédiaires et moi, on allait devoir être sur le terrain, montrer l'exemple, le télétravail n'était pas possible

pour nous ; on a montré qu'on n'avait pas une peur absolue du virus ; on a mis en protection les personnes à risque donc il y avait moins de monde sur site ; on a alterné les professionnels sur site 24H/ 24. Cela a commencé à faire long car les partenaires de terrain étaient quasiment tous absents, ce qui n'est pas dans les habitudes de travail du service ; il n'y avait pas de soutien des partenaires, plus personne, les portes étaient fermées. Les problèmes d'addiction et psychiques posent des problèmes dans les hébergements et il a fallu calmer tout le monde ; c'était de la gestion très compliquée au quotidien ; il n'y a pas eu de cas COVID au niveau des usagers, un seul en décembre 2020. Les autres personnes ont été dépistées mais négatives ; la gestion n'a pas été face à la maladie mais face au désert partenarial ; même aujourd'hui, tous les partenaires n'ont pas repris complètement leurs missions, nous sommes encore très isolés ; pour rédiger les PCA, l'autorité de contrôle a donné des orientations, des recommandations, mettre en place des chambres en cas de cas COVID ; je me suis appuyée sur mes collègues du sanitaire pour récupérer des EPI en cas de cas COVID ; on a fermé les portes au public extérieur, et on a fait beaucoup de pédagogie pour expliquer au public pourquoi il ne pouvait pas sortir ; la question de l'alcool a été difficile à gérer.

Sur quelles ressources avez- vous pu vous appuyer ? Que vous a- t-il manqué pour y faire face ?

Les ressources ont été l'autorité de contrôle et le service RH de l'association. Les orientations RH tombaient jour comme nuit ; sur le premier confinement de mars 2020, je ne savais plus quel jour j'étais ; il n'y avait pas de pause ; il fallait être en capacité d'intervenir sur toutes les structures ; on était face à tellement d'inconnus et de situations extraordinaires ; je devais réfléchir avant de voir ce que je devais faire. J'ai pu m'appuyer sur mes collègues du sanitaire et médico- social qui avaient une connaissance des plans et des procédures en situation de crise ;

Les manques : on n'est pas préparé pour des crises sanitaires dans le secteur social ; on est parti de rien ; le service RH n'était pas prêt mais est allé chercher les infos ; les EPI ont mis du temps à arriver ; on a été livrés à nous- mêmes, on a dû se débrouiller, avoir du bon sens ; j'ai dû faire des PCA qui étaient différents en fonction des sites (confinement et déconfinement, pas de PCA unique) ; l'absence des partenaires a été abyssale, le trou noir ; il y'a eu des situations de crises avec le public ; il fallait assurer le présentiel sur site, assurer la continuité de service ; le télétravail n'est pas pour moi quand je dois répondre à des situations

de violences, d'alcool, de crise psychique ; le public n'a pas reçu ses aides en début de mois et cela a généré des tensions.

2/ Selon vous, quelles sont les principales compétences à mettre en œuvre dans le cadre d'une gestion de crise ? Les principaux outils ?

Une compétence organisationnelle du directeur et des cadres intermédiaires ; une compétence de communication ; il faut aller très vite, avec un afflux d'information à gérer et prioriser, ce qui est urgent et moins urgent ; savoir synthétiser et redonner l'essentiel aux cadres intermédiaires ; ne pas les noyer avec les infos car ils devaient porter cela auprès des équipes ; la comptable a assuré la remontée des données quantitatives sur le plan RH (les arrêts, lien avec la CPAM, mutuelles) mais on n'était pas préparé à cela ; assimiler l'information, assimiler les process puis les mettre en œuvre, rendre compte de ce qu'on mettait en œuvre au niveau de l'association et des financeurs, voir ce que l'on communique aux équipes. Il y a eu des réunions hebdomadaires en visio avec tous les directeurs du département ; on a mis en œuvre des notes de service pour rendre compte ; j'ai passé un an à être dans de l'ascendant-descendant ; j'ai eu un grand moment de lassitude car j'étais uniquement dans de l'exécution, plus maître de mon établissement, je ne faisais qu'appliquer ; je ne gérais plus rien et j'appliquais.

Les outils RH sur le suivi des salariés et les outils sanitaires avec le process mis en œuvre pour faire le lien avec l'ARS qui n'était pas mon autorité de contrôle, pour déclarer les cas COVID : c'était nouveau pour moi, il a fallu déclarer les cas COVID ; l'ARS a été très réactive quand il y a eu des suspicions et qu'il a fallu isoler les personnes.

3/ Quels ont été pour vous les impacts d'une gestion de crise sur votre fonction de direction ?

Elle m'a donnée envie de partir, de quitter mon poste, mon secteur, car il y a eu une grande fatigue personnelle, une énorme fatigue, un sentiment de porter seule les équipes et les usagers ; le directeur est un être humain, les directeurs sont les seuls responsables de ce qui se passe dans les établissements, la responsabilité pénale du directeur reste engagée en cas de problème ; je me suis demandée comment je passe les informations et comment je protège mes cadres intermédiaires afin de ne pas les noyer sous les informations ; j'ai eu envie de tout plaquer ; il a fallu rendre compte avec des timing très courts ; la mise en œuvre des process a

été difficile au début ; il n'y avait plus de sens à mon travail ; tout s'est arrêté mais on est face à des humains ; les équipes se sont recentrées sur le collectif afin de gérer la période ; on a été très présent avec ce public qui s'est retrouvé enfermé alors qu'il est souvent à la rue. Cela a été un point positif en étant présent avec eux.

4/ Selon vous, quels sont les principaux impacts de cette crise sur les pratiques managériales ? (légitimité, prise de décision, communication, ...)

J'ai été beaucoup plus directive parce qu'il n'y avait pas de collaboration ; on appliquait stricto sensu, et en même temps beaucoup de proximité car il y avait des bobos à gérer au quotidien pour les équipes et les résidents ; il a fallu permettre aux cadres de laisser les équipes être dans la créativité en l'absence des partenaires ; il y a eu beaucoup de plans débrouilles afin de se débrouiller. Du directif, peu de collaboratif mais de la proximité et de l'innovation afin de s'adapter aux difficultés du public pendant cette période. Ma communication n'a pas changé car je communique habituellement beaucoup ; j'ai adressé ma communication aux bonnes personnes : le public, les cadres, les référents COVID. Ca n'a pas changé ma légitimité, j'ai déjà géré des crises et ma légitimité n'est pas en question ; mais le capitaine devait être dans le bateau et pas chez lui donc j'étais là.

THEME 2 : GESTION DE CRISE ET CHANGEMENT

1/ Quels sont pour vous les impacts repérés de la gestion de crise sur le changement au sein de votre organisation ?

Oui, cela a renforcé une cohésion d'équipe dans les établissements, pas de détérioration du climat social pendant la crise ; les professionnels voulaient être là même ceux qui devaient garder leurs enfants ; une carte virtuelle a été adressée aux professionnels qui étaient chez eux afin de garder du lien ; c'était une idée de la psychologue et c'était bien ; cela n'a pas été difficile avec les équipes pendant cette période ; l'accélération qu'on a eu et qu'on a de mettre en œuvre les process et d'envoyer rapidement les rendus compte : cela m'inquiète que cela devienne une norme ; je ne vois pas comment on va revenir en arrière par rapport à cela ; c'était une situation extraordinaire et il ne faudrait pas que cela dure ; cela devient une normalité et cela m'inquiète ; c'est une immense crainte ; on maintient les objectifs et moyens à 5 ans dans un contexte qui ne s'y prête pas ; on nous demande une normalité d'activité mais ce rythme d'activité ne permet plus de penser et réfléchir ; on limite les regroupements à 6

mais cela limite la pensée ; le distanciel a ses limites et je crains que cela devienne la norme ; le rythme de travail s'est accéléré et le temps est restreint donc on optimise les moyens en distanciel ; ça a du bon le distanciel et le télétravail mais je pense qu'on ne reviendra pas à comme avant et il y a aussi des limites.

2/ Pensez-vous que cette période de crise a favorisé la modernisation ou engendrer de la crise au sein de votre établissement ? Si oui, pourquoi ? Si non, pourquoi ?

On a pu développer des outils qui nous ont permis de communiquer ensemble mais c'est une limite car cela fait un an qu'on ne réfléchit plus ; on a plus d'espace pour réfléchir et cela me questionne énormément ; je ne peux pas parler de modernisation mais d'adaptation ; cela ne nous a pas apporté du bienfait mais un gros déploiement d'énergie pour s'adapter ; je ne vois plus mes collègues directeurs en présentiel et je n'ai pas eu de réunion avec mon directeur régional depuis un an ; ce n'est pas la même chose en distanciel ; on n'a plus de vie sociale avec ses collègues ; je me sens extrêmement isolée et j'ai pourtant de la chance d'avoir 3 collègues directeurs de la même association sur le département ; je n'imagine pas la fonction de directeur comme une fonction isolée, mais en lien avec des collègues, un territoire, une dynamique ; les réseaux locaux se délitent et je ne sais pas si on va retrouver cela après la crise ; le travail partenarial va-t-il se réduire ? cela nous met en concurrence car on est tous isolés sur le territoire.

Cela n'a pas généré de la crise mais plutôt de la bienveillance, du soutien, du travail en groupe au niveau des équipes.

3/ Pensez- vous que la crise a engendré du dysfonctionnement au sein de votre structure ? Évaluez ce dysfonctionnement entre 1 et 5 ; (1 = le moins- 5 = le plus).

Du dysfonctionnement car on n'a pas pu assurer nos missions du fait du « no man's land » avec les partenaires ; il n'y a pas eu de dysfonctionnement au sein de la structure ; c'était plutôt un temps suspendu où on était bloqué ; mais pas d'arrêts maladie massifs en interne ; les professionnels sont venus travailler ; pas de décès ; on a vécu au rythme du premier confinement en accueillant le public sans avoir la possibilité de le faire sortir ; il n'y a pas eu de dysfonctionnement majeur dans mes établissements mais notre secteur a toujours su s'adapter avec des moyens tellement bas ; on a l'habitude ; je noterai 3/5.

4/ Pensez- vous que cette gestion de crise a apporté du changement au sein de votre organisation ?

Oui et cela m'embête : le rythme de travail, principalement des cadres et de la direction ; le rythme est très soutenu ; cela se calme un peu depuis un mois en termes de comptes rendus mais je suis en alerte permanente sur les cas COVID ; cette situation sanitaire est pour moi une mise en alerte permanente ; je sais que les équipes peuvent se relâcher ; je ne suis pas sûre que le nettoyage est fait toujours comme il faut ; les gestes barrières en étant dans une relation d'aide à plus d'un mètre, j'ai du mal à concevoir cette distance ; on est moins dans une relation humaine ; cela m'inquiète pour les futures générations de travailleurs sociaux ; ne plus pouvoir être dans la proximité, tenir le bras, passer une main dans le dos ; cela fait partie de la relation et c'est terrible de ne plus le voir ; la distanciation physique est difficile pour moi ; les cadres travaillent à renouer de la proximité avec le public ; on est moins dans la relation et l'administratif a pris le dessus pendant cette période ; le public a besoin de présence humaine, de liens ; c'est essentiel dans notre travail ; cette relation ne se crée pas à distance ; je n'y crois pas, c'est pas ma pratique ; cela ne doit pas devenir une norme de demain, cela m'inquiète.

5/ Selon vous, comment le directeur peut- il faire de cette crise une opportunité de changement positive pour son organisation ?

A part montrer tout ce qu'on n'a pas pu faire pendant cette crise et qui est un manque dans nos missions d'accompagnement social, je ne vois pas de point positif ; entre le rythme de travail, les comptes rendus, la mise en alerte permanente, le contrôle, la directivité à donner auprès des équipes ; c'est la première fois que je dis à des équipes que je vais les sanctionner car elles ne portent pas le masque ; je suis pas directrice pour sanctionner des salariés car ils ne portent pas de masque ; mais la contrainte du masque est une vraie contrainte ; je dois m'assurer que l'ensemble des directives soit mis en œuvre mais cela me gêne beaucoup ; je ne vois pas comment convertir en opportunité de changement positive cette crise ; je préfère

revenir aux fondamentaux du travail social ; cela m'inquiète que cela ne revienne pas ; dans un accompagnement social, le port du masque freine l'entrée en relation avec le public.

PROFIL DE L'INTERVIEWE :

Directeur d'établissement (Foyer éducatif pour adolescents sur 4 pavillons distincts) depuis 10 ans, 45 à 59 ans, Master 2 en sciences de l'éducation.

Association de 750 salariés- 48 salariés dans/sur son établissement.

THEME 1 : GESTION DE CRISE ET PRATIQUES MANAGÉRIALES

1/ Dans cette situation de crise sanitaire de la COVID-19, diriez- vous que vous étiez prêt à faire face à cette crise ?

Non, on n'était absolument pas prêt à faire face à ce type de crise ; la crainte d'un directeur d'établissement en internat peut parfois être de fermer un établissement car il ne pourrait pas prendre en charge son public du fait d'un encadrement éducatif manquant ; on n'était pas prêts ; on a vu disparaître des salariés lors du premier confinement qui étaient des personnes fragiles et il n' y avait personne pour les remplacer ; j'ai vécu durement cette crainte de fermeture ; je n'étais pas prêt à avoir ces craintes là ; le département et l'association ne nous ont pas aidés ; la position du directeur était extrêmement solitaire; on s'est débrouillé avec nos propres moyens et avec nos ressources propres ; on est resté ouvert malgré tout ; la charge mentale n'a jamais été aussi lourde pour un directeur d'internat, c'était 3 ans en 1 an ; d'autres institutions ont fermé mais, nous, on est restés ouvert tout le temps en présentiel ; puis il y avait la crainte de ce virus : pas de masques, pas de gels, les gestes barrières à mettre en place ; les salariés n'ont pas été considérés comme public prioritaire pour faire garder leurs enfants.

Sur quelles ressources avez- vous pu vous appuyer ? Que vous a- t- il manqué pour y faire face ?

Les ressources internes ont été une force ; l'équipe de direction de l'établissement a fonctionné à plein ; on a inventé des choses ; on a embauché des animateurs sportifs les après-midis du lundi au vendredi pour permettre aux enfants de faire du sport dans le jardin des

pavillons ; il a fait beau pendant le confinement et les ados ont pu rester souvent dans le jardin ; on s'occupait du scolaire le matin ; on a alterné scolaire et activité physique.

Par contre, on a souffert d'un manque de soutien de l'association : on nous a demandé de faire des PCA qui sont aujourd'hui complètement inutiles : le département qui est contrôle et financeur a été totalement absent ; j'ai eu deux clusters ; j'ai rendu compte au département mais aucune aide n'a été apportée; si, ils ont envoyé deux professionnels de la prévention spécialisée pour faire deux nuits sur le service puis elles sont parties car il y avait trop de proximité et pas assez de distanciation ; on s'est donné les moyens en interne de trouver des masques ; le département nous a donné 300 masques ; je suis allé acheter des gels ; une collègue m'a donné 100 masques ; c'était de la débrouillardise mais ce n'est pas comme cela qu'on fonctionne ; c'était la crise ; des cas contacts sont venus travailler car sinon il n'y avait plus personne ; les équipes doivent être très solides dans cette période; si une équipe est désunie...

2/ Selon vous, quelles sont les principales compétences à mettre en œuvre dans le cadre d'une gestion de crise ? Les principaux outils ?

Il faut des compétences ; ne pas paniquer ; il ne faut pas être gagné par l'angoisse ; on n'apprend pas cela à l'école, c'est quelque chose qu'on gagne avec le temps : une certaine maturité dans le poste ; on ne va pas être pris par la vague, le tsunami même si on a les pieds dans le sable mouvant ; c'est aussi une structuration interne qui permet de faire face ; on a arrêté les réunions mais j'ai beaucoup communiqué avec les équipes ; c'était ma forme de soutien ; il me semblait important d'être avec les équipes afin de soutenir tout le monde ; je suis allé au magasin « Métro » deux fois par semaine avec les maîtresses de maison pour faire les courses pendant le premier confinement ; j'appelai les éducateurs du groupe tous les dimanches matins ; on est sorti de notre zone de confort mais il fallait assurer le quotidien ; il y avait une confiance réciproque au sein de l'établissement car je suis sur mon poste depuis longtemps ; on a construit quelque chose de solide pendant le confinement ; on n'a pas eu de personnes en réanimation au niveau de l'équipe et des jeunes mais c'était une angoisse ; personne était prêt car c'était un tsunami ; il y a eu des accès de violence dans les groupes ; l'enfer c'est les autres donc c'était difficile de rester tous ensemble pour les jeunes.

En ce qui concerne les outils : Avoir un espace de concertation au sein de l'établissement afin de prendre les moins mauvaises décisions ; ça a été la réunion de direction ; on s'est réuni

toutes les semaines les lundis matins ; j'ai maintenu absolument cet espace : échange, discussion et concertation menant à la décision ; le temps de la concertation permettait de prendre des décisions derrière, les moins mauvaises ; on est 5 personnes, moi et les 4 chefs de service, en réunion de direction ; le temps de concertation est différent du temps de la décision.

3/ Quels ont été pour vous les impacts d'une gestion de crise sur votre fonction de direction ?

Alors, c'était un mouvement qui était en route mais cela l'a accentué ; j'étais avant sur un mode pyramidal mais j'ai eu besoin de partager davantage à l'endroit de la décision ; cela a été plus participatif qu'auparavant ; des embauches ont eu lieu sans que je rencontre les candidats ; car le temps ne le permettait pas ; il fallait aller plus vite ; cela ne m'a pas dérangé ; il y a eu plus d'horizontalité car il y avait de l'urgence, la temporalité, la crise, le besoin d'être forts ensemble et ne pas être seul dans la décision ; les structures ont tenu malgré tout ; on a réorganisé les choses mais le télétravail est très compliqué même pour les administratifs ; ils sont venus en alternance car ils partageaient le même bureau ; on a abaissé notre niveau d'encadrement pour faire tenir, on a fait sauter des doublures le soir pour tenir dans le temps ; on a décidé cela en réunion et j'ai porté la décision ; cette réunion de direction est devenue d'autant plus importante qu'avant ; elle a vraiment son importance.

4/ Selon vous, quels sont les principaux impacts de cette crise sur les pratiques managériales ? (légitimité, prise de décision, communication, ...)

J'éprouve le besoin en ce moment de remettre de la verticalité même si je n'ai plus à prouver ma place ; je ne m'enorgueillis pas de ça ; je suis directeur depuis longtemps et je n'ai plus à prouver ma place ; les gens le savent ; mais c'est comme si on s'est tous tenu la main mais on a oublié qu'il y avait un représentant de l'employeur ; il y a des contraintes liées au salariat ; on ne fait pas ce qu'on veut ; depuis un mois, j'ai remis des avertissements et des entretiens disciplinaires ; besoin de remettre de la verticalité, de l'ordonné ; je ne veux pas laisser ça aux chefs de service, c'est mon rôle dans la délégation du directeur ; j'assume complètement cela ; les choses sont bien positionnées par rapport à cela.

Il y a des endroits où il y a davantage de concertation ; la concertation a toujours été là au niveau des équipes éducatives par rapport aux situations que l'on vit avec les adolescents,

comment on essaye de comprendre le passage à l'acte d'un jeune ; dans les décisions, la concertation a été plus importante qu'avant ; ma légitimité existait déjà et était reconnue ; cela a renforcé des choses car j'ai été très présent et les équipes l'ont bien vu ; on est légitime aussi car on a été présent quand ça a tangué.

THEME 2 : GESTION DE CRISE ET CHANGEMENT

1/ Quels sont pour vous les impacts repérés de la gestion de crise sur le changement au sein de votre organisation ?

Non, globalement ça n'a pas bougé ; il y a eu des petites choses quand je suis allé faire les courses, quand les chefs de service y sont allés, quand la salle de réunion devient un lieu de tests PCR ; cela change des choses mais pas l'organisation en soi ; on a pris un tsunami mais ça n'a pas changé, avec quand même un resserrement sur la réunion de direction des lundis matins ; c'est compliqué d'expliquer ce que l'on a vécu ; il y a eu des angoisses et des craintes ; j'ai échangé avec quelques collègues mais on ne pouvait pas tout dire ; peut-être qu'on a pris 3 ans en 1 an quand même ; c'est un an d'éprouvé avec de l'inédit à chaque fois.

2/ Pensez-vous que cette période de crise a favorisé la modernisation ou engendrer de la crise au sein de votre établissement ? Si oui, pourquoi ? Si non, pourquoi ?

Une modernisation, non, car je n'ai pas mis en place le télétravail, ce n'était pas possible ; j'ai repris les réunions en présentiel avec les équipes depuis septembre ; je n'ai pas mis en place de visio ; les réunions de direction étaient en présentiel ; les projets sont à l'arrêt ; le conseil de la vie sociale ne se fait plus ; les travaux transversaux sont stoppés car j'évite les croisements entre les équipes par rapport au virus ; sur les pavillons, cela ne tient pas au niveau des gestes barrières ; les événements ont été annulés ; on a maintenu le groupe de travail à 4 sur la création d'un Service d'Accueil de Jour Educatif ; il faut poursuivre nos projets.

3/ Pensez-vous que la crise a engendré du dysfonctionnement au sein de votre structure ? Évaluez ce dysfonctionnement entre 1 et 5 (1= le moins ; 5= le plus)

Il a fallu rassembler la pensée, équilibrer les pratiques au sein des pavillons ; pendant 6 mois, il n'y a pas eu de réunions ; je remets de la verticalité car il faut rassembler et remettre de l'institution ; je veux éviter un glissement des pratiques ; j'évalue à 0,5/5 le dysfonctionnement.

4/ Pensez- vous que cette gestion de crise a apporté du changement au sein de votre organisation ?

Je maintiens les équilibres ; cela a renforcé la capacité de l'institution à penser par elle-même ; on peut vite être dans sa bulle ; je suis à 0,5 de dysfonctionnement ; c'est très faible car cela ne s'installe pas ; on est sortis renforcés de cette crise ; on s'en est sortis seuls et on est debout ; les équipes sont très soudées surtout celles qui ont eu des clusters ; j'ai une équipe ~~sur~~ un peu plus fragile mais c'était déjà le cas avant ; on s'est serré les coudes ; on a traversé ça ensemble et on est pas morts ; la crise sanitaire nous a épargnés car je n'ai pas eu de décès ; je dirais certainement autre chose si j'avais eu des décès ; on aurait été très affectés.

5/ Selon vous, comment le directeur peut- il faire de cette crise une opportunité positive de changement pour son organisation ?

J'ai trouvé à mon arrivée il y a 10 ans une institution qui allait très très mal ; on était mal vu de partout ; ça ne pouvait pas aller plus mal ; j'ai fait des changements radicaux ; aujourd'hui j'ai la légitimité d'avoir opéré ces changements et qu'ils aient perduré ; la crise est venue renforcer la validité de ces changements ; la réunion de direction était déjà devenue une instance repérée ; avec le temps, cette réunion est devenue un endroit tranquillisé ; elle est devenue avec la crise un axe central ; la crise sanitaire n'est pas venue bousculer l'organisation qui est assez opérante depuis 10 ans ; même si il y a eu des départs et des arrivées mais c'est stabilisé depuis un an ; on est plus forts aujourd'hui ensemble ; il n'y a pas eu besoin de faire du changement.

PROFIL DE L'INTERVIEWE :

Directeur Adjoint depuis 2 ans, sur 8 services de Milieu ouvert, 45 à 59 ans, CAFERUIS, Association de 800 salariés- Etablissement : 90 salariés sur 8 services.

THEME 1 : GESTION DE CRISE ET PRATIQUES MANAGÉRIALES

1/ Dans cette situation de crise sanitaire de la COVID-19, diriez- vous que vous étiez prêt à faire face à cette crise ?

La personne qui me dit qu'elle était prête à traverser une crise que même nos aînés n'ont pas connu avec le confinement, j'aurai du mal à la croire ; évidemment on n'était pas prêts ; le 13 mars quand on s'est vu pour la réunion inter- associative, on était loin de s'imaginer ce qu'on allait vivre la semaine suivante, l'impact que ça allait avoir, qu'on allait fermer des services entiers ; j'appelle ça un moment de sidération et de suspension du temps dans mon rapport d'activité ; on n'était pas prêt du tout ce qui est normal vu l'ampleur de la crise du confinement.

Sur quelles ressources avez- vous pu vous appuyer ? Que vous a- t- il manqué pour y faire face ?

Notre contexte de milieu ouvert a amené la fermeture des services et il a fallu rebondir ; on a eu des ressources pour rebondir face à la fermeture des services : un appui technique, de la réactivité en interne pour l'achat de matériel, des téléphones portables professionnels et l'achat de matériel informatique ; le service informatique (2 personnes) a été remarquable pendant les deux mois ; ça nous a permis de faire face, de créer du lien là où il y avait du vide et de la distance ; cela a désangoissé les équipes ; on a protégé les salariés en leur fournissant des ordinateurs afin de ne pas avoir à partager un ordinateur familial avec leurs enfants ; aujourd'hui on serait prêt à faire face au confinement de mars 2020 ; en un peu moins d'un an on a su tirer les leçons de la crise qui n'est pas finie ; la question des ressources a surtout été technique puis après c'est l'investissement et la réactivité des travailleurs sociaux ; les chefs de service ont été très présents ; les ressources ont été humaines ; les cadres ont été très

fatigués ; cette crise a fait des dégâts, il y a eu des départs de cadres ; sur 8 cadres, 2 sont partis en rupture conventionnelle, une autre a été en burn-out pendant plus de 2 mois.

Ce qui a manqué : un soutien du Département qui est notre financeur ; et un soutien technique ; mais ce qui a été pénible, c'est l'alourdissement de l'existant car les départements étaient très angoissés ; il y avait beaucoup de tableaux à remplir, des exigences par mail sur les pratiques ; ils n'ont pas proposé de se rencontrer en visio ; n'ont pas été dans une écoute bienveillante ; on était sur une fermeture avec des données à remplir ; ils ne se sont pas préoccupés des enfants et des équipes mais en ont rajouté avec une pression supplémentaire ; il m'a manqué une respiration de la part du Département ; il a joué un rôle de contrôleur plutôt que de veille attentive ; et pourtant, pour travailler avec d'autres départements, Paris est le plus humain ; et en plus une surenchère de textes et de consignes ; cela a été pire au moment du déconfinement ; il m'a manqué quelqu'un qui pourrait amener les informations essentielles car on était submergé de mails ; on ne peut pas lire tout ça ; plutôt que de se balancer des mails ; personne n'a fait ce travail en interne de synthétiser les données ; la DRH a été très utile sur des questions très pointues ; le télétravail par exemple, son encadrement légal ; cela a permis de dégonfler des débuts de polémiques au niveau des travailleurs sociaux ; cela a beaucoup aidé ; c'était très rassurant et il y avait besoin de ça ; il nous a manqué de temps à nous les directeurs pour faire ce travail, c'est notre rôle de lire des documents importants et fastidieux pour faire remonter aux chefs de service ; ils étaient assaillis de questions par les équipes sur les cas contacts ; la rentrée de septembre a été difficile, les cas contacts, les mesures sanitaires, les jauges ; des travailleurs sociaux se sont considérés cas contact ; il nous manque toujours une personne pour gérer la veille informationnelle pour gérer ces informations ; dans certaines associations, ce sont des étudiants de Science Po qui le font, idem pour les appels à projet.

2/ Selon vous, quelles sont les principales compétences à mettre en œuvre dans le cadre d'une gestion de crise ? Les principaux outils ?

Les compétences du directeur : rester calme, disponible, l'appréhension d'un monde qui bouge, la manière de pouvoir absorber des infos, les synthétiser pour les prioriser en actions et axes des travail ; savoir remettre de l'ordre là où il y a du désordre ; on a été dans un moment de chaos et ceux qui ont le moins mal vécu ce moment ont su remettre de l'ordre, du calme dans la tempête ; avoir une assise, ce n'est pas une question d'autorité ; les équipes étaient très angoissées, avoir des protocoles ; les PCA, on en a fait des très adaptés, près du terrain ; les

équipes avaient besoin d'une parole claire ; on a choisi ce cap là ; on s'est appuyé sur les consignes du gouvernement ; c'est difficile car ce n'est pas une crise interne ; c'est quelque chose qui nous dépasse tous ; on est à une autre échelle où l'on attendait les décisions du gouvernement ; il fallait être cohérent mais ce n'est pas facile avec des consignes qui changeaient ; j'ai beaucoup répété qu'il fallait être indulgent dans cette période avec les équipes ; être calme et moins exigeant avec les autres ; pas de parfaite qualité sur cette période, on a fait au mieux.

Les outils : le PCA dans le cadre de la gestion de crise ; on en a fait un général pour l'activité puis décliné sur les 8 services ; on n'a pas eu de trame ; on l'a fait seul avec la directrice ; on ne savait pas ce qu'était un PCA ; on a fait évoluer les PCA au fur et à mesure ; les outils techniques, les équipements nous ont aidés ; être connectés, faire des visios, c'est un gain de temps et c'est riche ; l'accès au réseau aide beaucoup, ce n'est pas la peine de se déplacer si un document manque, on gagne du temps dans notre travail.

3/ Quels ont été pour vous les impacts d'une gestion de crise sur votre fonction de direction ?

Je suis sorti de ma zone de confort ; j'ai fait mes premiers entretiens avec les familles pendant le confinement même si je suis amené à en faire en temps normal ; les équipes étaient réticentes et je suis allé sur site pour montrer qu'on allait pouvoir le faire ; on a mis en place le protocole sanitaire dès avril 2020 ; il fallait montrer que c'était possible, montrer l'exemple ; j'ai failli être présent pour un placement ; les associations qui ont bien fonctionné sont celles qui ont montré de la souplesse au niveau des étages de la hiérarchie ; je suis assez souple dans ma fonction et je pense que c'est une compétence importante ; même si cela ne veut pas dire que l'on doit tout faire ; des éducateurs ont aidé dans les maisons d'enfants ; un cadre doit être exemplaire face à une équipe.

4/ Selon vous, quels sont les principaux impacts de cette crise sur les pratiques managériales ? (légitimité, prise de décision, communication, ...)

Oui mais cela existait déjà avant ; prendre une décision de manière un peu plus directive ; on a été contraint de prendre des décisions plus autoritaires et de nous y tenir ; on a montré la ligne qu'on allait tenir ; les visites à domicile devaient reprendre ; le service devait rouvrir ; on a mis place les règles sanitaires ; on a été aidés par les mesures du gouvernement quand les

enfants des salariés ont été prioritaires pour reprendre l'école ; on a communiqué de manière claire et concise ; on a fait davantage de notes de service en se référant au cadre, à la loi ; il n'y a pas eu d'impacts sur la légitimité ; elle était là avant, elle a presque été renforcée dans la gestion de crise en sortant de notre zone de confort ; je suis allé sur site ; on était là physiquement.

THEME 2 : GESTION DE CRISE ET CHANGEMENT

1/ Quels sont pour vous les impacts repérés de la gestion de crise sur le changement au sein de votre organisation ?

On a gagné une souplesse de travail dans l'articulation ; maintenant on pense une articulation en présentiel et en distanciel ; on y pensait pas avant cette crise ; l'association vient de signer un accord entre la DRH et les IRP pour le télétravail ; cela régleme le travail et c'est intéressant ; on peut envisager une plus grande souplesse ; et c'est aussi dans le cadre de la loi depuis 2014 ; c'est bien le milieu ouvert pour ça ; c'est possible pour nous, pas comme en foyer ; notre cadre le permet ; la question qui va se poser par rapport aux impacts : un des enjeux cruciaux en milieu ouvert est de savoir comment on fait équipe dans un mode d'intervention qui demande une grande autonomie sans tomber dans le travail en indépendant ; quel impact cela va avoir sur les dynamiques d'équipe ? le risque d'un éclatement ou d'une fragilisation de l'identité équipe ? ou peut-être pas ; c'est le principal impact au sein de l'organisation ; on a eu des contraintes de reprise d'activité dans des espaces parfois étroits, on a été obligés de maintenir une organisation contraignante.

2/ Pensez-vous que cette période de crise a favorisé la modernisation ou engendrer de la crise au sein de votre établissement ? Si oui, pourquoi ? Si non, pourquoi ?

Plutôt une modernisation des pratiques : avec un autre service de l'association, on est sur un mode conférence ; on a ouvert les présentations de situations à 25/30 personnes alors qu'avant étaient présentes 4/5 personnes de l'équipe seulement ; on fait presque de la formation en même temps ; c'est une modernisation ; s' il n'y avait pas eu de crise, on aurait pas fait cela ; cela a amené une réflexion nécessaire sur les réseaux sociaux ; on a accéléré le pas par rapport à cette question ; on est dans une société qui pose la question du lien ; qu'en est- il du lien plus concret ? on est dans un monde de gestes barrières ; risque d'une société qui se désaffilie... cette question peut être, en ligne de mire ; on risque d'avoir plus de salariés à

part ; il faut faire unité ; la valeur de la solidarité a été une force dans certaines équipes et elle peut être mise à mal dans l'éclatement des pratiques ; on ne fera jamais la même réunion en visio qu'en présentiel ; c'est plus compliqué en visio ; cette nouvelle manière de travailler ne doit pas occulter le fait qu'on fait un métier de contact.

3/ Pensez- vous que la crise a engendré du dysfonctionnement au sein de votre structure ? Évaluez ce dysfonctionnement entre 1 et 5 (1= le moins ; 5= le plus)

Par moments oui car c'était très lourd à gérer ; les deux départs des chefs de service puis un autre en burn- out ; cela a fragilisé les encadrants ; à notre niveau de direction, on a pu être plus posé ; j'évalue à 3/5 le dysfonctionnement même s'il s'est régulé ; il n'y a pas eu de crise ; cela serait anormal que cela n'ait pas dysfonctionné ; on a tous traversés cette crise pour la première fois, on était tous confinés et dans l'inconnu ; on ne savait pas comment se transmettait le virus, s'il fallait mettre des gants ou des masques ; lors des visites à domicile entre le 16 mars et le 11 mai, on envisageait les combinaisons ; aujourd'hui, on y va normalement ; il a fallu caler le présentiel et distanciel ; il y a des gens qui souffrent du distanciel ; d'autres qui en tirent des bénéfices mais qui s'isolent de façon volontaire de leurs collègues.

4/ Pensez- vous que cette gestion de crise a apporté du changement au sein de votre organisation ?

Oui, cela a apporté du changement ; la notion d'équipe et comment on fait équipe, comment on qualifie le danger...il y a aussi la question plus clinique ; comment on évalue le danger de l'enfant ? cette question se pose encore plus en distanciel ; et une autre observation : comment on évalue au niveau de la direction les impacts et le danger de cette crise sur les pratiques professionnelles et la protection de l'enfant.

5/ Selon vous, comment le directeur peut- il faire de cette crise une opportunité de changement positive pour son organisation ?

Cette crise a imposé un temps de sidération au départ puis beaucoup de mouvements d'incertitude ; cela nous a obligés à sortir de notre zone de confort, à prendre des décisions, à marquer une direction ; mettre son empreinte ; cela nous a mis dans le mouvement ; la vie

c'est le mouvement ; on est en cours de changement tout le temps ; est- ce une opportunité ? peut être ... cela peut être une opportunité pour être dans une cohésion, une mutualisation entre service mais aussi entre associations ; les prochains enjeux seront de travailler ensemble avec des départements qui vont peut- être être en crise aussi ; il faut plus de cohésion entre nous pour préserver une clinique éducative ; on devrait créer une clinique de l'encadrement ; on a un peu de recul mais encore assez car on est dedans ; cela sera peut- être un mauvais souvenir dans quelques temps ; en tout cas, c'est un traumatisme pour les associations, pour la protection de l'enfance ; il y aura des effets, on s'en souviendra.

ANNEXE 4 : Fiche technique PCA

Le PCA est constitué d'une fiche par typologie de risques qui reprend :

- - Le rôle et les responsabilités de la direction
- - Les modalités de déclenchement des plans (et seuils etc ...)
- - Les numéros de téléphones et personnes à prévenir
- - Les dispositions particulières :
 - - Procédure d'évacuation, rappel des familles
 - - Les modalités de mise en sécurité des usagers et les adaptations de l'activité
 - - Les stock d'urgence (couverture de survie pour le plan grand froid)
 - - Mobilisation et information des professionnels
 - - Les équipements nécessaires
 - - Les conventions avec les établissements sanitaires de proximité.

ANNEXE 5 : Loi du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico- sociale

ANNEXE 6 : Analyse COMPILATIO

Gestion de crise de la COVID- 19 et impacts managériaux pour un Directeur en ESSMS
Se saisir de la crise comme une opportunité de changement

La crise sanitaire mondiale de la COVID- 19 est un évènement inédit et sans précédent dans notre histoire contemporaine. Pour faire face à cette pandémie et respecter les règles de confinement, les organisations de travail ont été amenées, du jour au lendemain, et partout en France, à revoir leurs activités selon des modalités inédites et sans avoir pu les anticiper. Cette crise sanitaire a été l'occasion, dans le cadre de cette recherche, d'un questionnement sur la capacité des ESSMS à faire face à une gestion de crise.

Notre question de recherche s'est orientée sur l'impact de la gestion de crise COVID- 19 sur les pratiques managériales et sur la dynamique de changement au sein de l'organisation.

Le cadre théorique développé dans cette recherche s'est appuyé en premier lieu sur le management des risques et des crises. Nous avons posé les jalons de cette approche managériale en identifiant les différentes étapes de la boucle allant du risque à la crise. Dans ce contexte mouvant et incertain, les organisations en temps de crise sont déstabilisées. Le Directeur reste le garant de la gestion de crise, en inscrivant son action dans le respect de son obligation de mise en sécurité des personnes et des biens, tout en assurant la continuité des activités auprès des publics pris en charge. Le changement en temps de crise ouvre un nouveau champ de réflexion pour les directeurs en ESSMS. Le cadre théorique de la fonction de direction a été développé sous l'angle de la sociologie des organisations.

Les hypothèses retenues s'inscrivent dans une approche managériale du risque autour de la connaissance d'outils adaptés afin de conduire une gestion de crise. Le Directeur peut s'appuyer sur ce management pour favoriser le changement au sein de son organisation, en lien avec une amélioration continue de la qualité.

La mise en place d'une enquête empirique auprès des directions ainsi que ses résultats nous ont conduit à confirmer la pertinence de cette approche managériale et à ouvrir des pistes de travail pour le directeur. Le déploiement d'une politique globale de gestion des risques et des crises au sein des ESSMS, en s'appuyant sur des savoirs- faire spécifiques et efficaces, permet d'apporter des réponses adaptées aux situations de crise. Ce management ouvre également une voie vers des modalités de changement au sein des organisations, en proposant une réponse adaptée aux enjeux actuels du secteur.

