

**LIBERER LA PAROLE**  
QUAND DIRE C'EST CO-CONSTRUIRE



**Véronique Marie FRUGIER**

MASTERE SPECIALISE EN STRATEGIE D'INNOVATION PAR LE DESIGN  
ENSCI LES ATELIERS - PROMOTION 2020-2022  
THSESE PROFESSIONNELLE ACCOMPAGNEE PAR SOPHIE COIFFIER



# LIBERER LA PAROLE QUAND DIRE C'EST CO- CONSTRUIRE

Véronique Marie FRUGIER

Illustration couverture

Pablo Picasso, « Portrait de Dora Maar », 1<sup>er</sup> Novembre 1937, Huile sur toile, pastel, peinture sur toile 55 x 45 cm, MP164, Musée national Picasso-Paris

Copyright RMN-Grand Palais (Musée national Picasso-Paris) / Mathieu Rabeau, © Succession Picasso 2020

J'ai choisi cette illustration en référence à l'icebreaker souvent utilisé en démarrage d'un atelier : Le Portrait exquis. Selon les termes employés par l'un de nos locuteurs, c'est une façon comme une autre de rompre la glace entre les participants lorsqu'on dessine « une gueule de Picasso » à une personne que l'on rencontre pour la première fois.



## REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier chaleureusement Sophie Coiffier pour sa bienveillance, son attention et ses précieux conseils. Son accompagnement sur le chemin de la réflexion et de l'écriture m'ont permis, malgré mes moments de doute, d'arriver au bout de ce travail dans les délais impartis.

Je remercie avec beaucoup d'amitié Emmanuelle Garnier qui, il y a quelques années déjà, m'a parlé avec passion des approches d'innovation par le design et de l'intérêt de celles-ci pour favoriser l'intelligence collective et faire évoluer les organisations. Emmanuelle, je suis heureuse que nos routes ne s'éloignent jamais trop et qu'elles continuent de se croiser ainsi.

Je remercie sincèrement Andres Atenza, pour la confiance qu'il m'accorde quotidiennement dans l'exercice de mes fonctions depuis plus de huit ans. Grand passeur de savoirs dans l'âme, il a accepté tout de suite le projet de formation que je lui présentais, à une condition néanmoins : que je développe mon don d'ubiquité durant tout le temps de la formation. Mission remplie !

Je n'oublie pas les personnes, collègues et amis, que j'ai pu solliciter à l'occasion de ce travail dans le cadre d'entretiens ou de manière informelle pour me faire un retour d'expériences sur leurs pratiques collaboratives et sur des modes de management un peu différents qu'ils ont pu d'ores et déjà expérimenter.

Enfin j'adresse un merci tout particulier à Clémence Mainpin, personnage singulier et vibrant : une cultivatrice de talents passionnée qui m'a beaucoup inspirée.



## ABSTRACT

L'Homme est un être de langage. Autrement dit l'usage de la parole est la faculté qui le distingue de tout autre être vivant. La parole permet d'exprimer des pensées, des sentiments et des aspirations bien plus précisément que le simple langage non verbal.

Dans le monde du travail le dialogue et la parole agissent positivement sur la performance des organisations et sur le bien-être des salariés. L'objectif de cette étude est de voir à partir de quelles méthodes empruntées au design, il est possible d'instaurer des formes de dialogues et d'échanges au sein des organisations professionnelles du secteur de la santé. Grâce à de tels espaces de paroles, propres à favoriser une collaboration vivante, la créativité a toute sa place et le « travail » ne se résume pas à l'application de règles mécaniques.

Pour répondre à notre problématique, cette thèse propose une revue de littérature sur la parole dans le monde professionnel (ses impacts comme les facteurs favorisant ou défavorisant).

Cette étude présente également une monographie détaillée du programme Hospitalents, tel que déployé au sein de trois différents hôpitaux en 2019 et 2020. Le but affiché du programme Hospitalents est de promouvoir l'intrapreneuriat (la posture entrepreneuriale au sein d'une organisation) en agissant sur les mentalités et les postures. En libérant la parole, il s'agit d'aider à faire naître de nouvelles attitudes, d'encapacitation et d'empowerment. En suivant pas à pas la « méthode » Hospitalents, ce travail de recherche révèle cinq enseignements majeurs : la force de l'approche expérientielle (l'expérience vécue), le changement de posture, la dynamique bottom-up, l'autonomisation et la fibre intrapreneuriale.

En empruntant aux méthodes du design, cette thèse identifie enfin les bonnes pratiques pour concevoir l'espace de parole, l'espace d'expérimentation et l'espace d'écoute au sein d'une organisation professionnelle.

Faire naître une culture collaborative dans ce secteur encore très hiérarchisé et fragmenté doit petit à petit permettre de le rapprocher d'un modèle d'organisation plus souple, si ce n'est plus « libéré ».



## TABLE DES MATIERES

PORTRAITS .....	8
PREAMBULE.....	14
INTRODUCTION.....	16
PARTIE 1 : PARLER ET AGIR OU PARLER EST AGIR ? .....	20
1.1 Le dire n'est pas le faire .....	20
1.2 En fait, parler n'est-ce pas déjà agir ? .....	21
1.3 Quand dire, c'est faire .....	24
PARTIE 2 : LE POUVOIR DE LA PAROLE .....	26
2.1 Les bienfaits de la parole libérée .....	26
2.2 Le biotope favorisant la parole .....	28
2.3 La parole est un bien commun .....	30
PARTIE 3 : COMMENT, DANS LE SECTEUR DE LA SANTE, L'APPROCHE DESIGN PEUT AIDER A LIBERER LA PAROLE .....	34
3.1 Cas concrets : Présentation du programme Hospitalents .....	34
3.1.1. Session du Groupement Hospitalier de Territoire Est-Hérault et Sud-Aveyron .....	36
3.1.2. Ateliers de problématisation au CHU de Nancy .....	46
3.2 Résultats et suites de ces expérimentations .....	52
3.3 L'Esprit design pour libérer la parole et créer de l'intelligence collective .....	58
3.3.1. Le design de l'espace de parole/de la verbalisation .....	58
3.3.2. Le design de l'expression/de l'expérimentation .....	60
3.3.3. Le design de l'écoute/de l'attention .....	60
3.3.4. Pour quel modèle de collaboration demain ? .....	62
CONCLUSION .....	66
REFERENCES .....	68



## PORTRAITS

Voici, ci-dessous, les portraits des personnes avec qui j'ai eu le plaisir d'échanger et qui ont, par leurs paroles, contribué à mon travail.



### **Clémence Mainpin**

Clémence est Directeur d'hôpital. Chef de projet pour le Ministère de la Santé, elle a conçu et piloté la mise en œuvre de plusieurs politiques de santé publique, notamment la stratégie nationale de télémédecine et la loi sur la réforme des hôpitaux publics (GHT).

L'amélioration et la transformation des systèmes de santé ont toujours été le principal moteur de son parcours professionnel.

De nature innovante. Elle a mis en œuvre des méthodes de design thinking dans les pratiques des autorités publiques.

Elle a cofondé le programme HOSPITAENTS dédié à la promotion de l'intrapreneuriat au sein des hôpitaux publics à travers des hackathons.

Préoccupée par les questions d'autonomisation, elle participe à un incubateur national pour les porteurs de projets afin de fournir aux professionnels de santé une infrastructure robuste pour développer un prototype et faire une preuve de concept pour tout type d'innovation organisationnelle.

Elle croit passionnément à la transmission et au partage de l'information, c'est pourquoi elle donne notamment des conférences à l'EHESP. Elle est également membre fondatrice de l'Université de gestion du changement, un projet public/privé visant à conduire une réforme pragmatique du système de santé.

Clémence est diplômée de l'Université McGill de Montréal (2006), de Sciences Po Paris (2008) et de l'École des Hautes Etudes en Santé Publique (2011). Elle est également titulaire d'une certification en management avancé de l'ICN Business School (2012).

Actuellement, Clémence est aux Etats Unis, boursière Harkness en politiques et pratiques des soins de santé, elle mène un projet de recherche sur les modèles d'intrapreneuriat et d'excubation en santé à l'Université de Stanford à Palo Alto.



### **Andres Atenza**

Directeur Général de l'ANRAS (Association Nationale de Recherche et d'Action Solidaire, une association gestionnaire de plus de 70 établissements et services du secteur social et médico-social depuis 2013. Andres a été tour à tour, Directeur Général de l'ISC Paris, de la Toulouse Business School, du groupe ESC à Clermont Ferrand et Président du

Chapitre des écoles de management de la Conférence des Grandes Ecoles.

Il est titulaire d'un doctorat en Sciences sociales et d'un DEA de philosophie politique. Il est aussi diplômé du CPA / HEC (Centre de Préparation aux Affaires).

Il a commencé sa carrière comme allocataire de recherche dans le centre de recherche de philosophie ibérique et ibéro-américain du CNRS, et enseignant en méthodologie et épistémologie.

Puis, il a enseigné en qualité de professeur à l'université de Zaragoze et à l'École Polytechnique de Catalogne, à Monterrey, à l'université de Lima, à l'École supérieure de commerce de Yaoundé (Cameroun) et à Katowice en Pologne.



### **Sofia Bouallali,**

Sofia est depuis 3 ans Senior Manager chez CMI Stratégies, un partenaire qui accompagne les acteurs publics et privés dans leurs projets stratégiques et de transformation. A ce titre, Sofia intervient auprès des administrations centrales, des agences de l'Etat, des établissements publics et des collectivités territoriales. Elle les accompagne dans la définition de leurs politiques d'intervention et dans le cadre de leurs stratégies de développement dans différents champs – développement économique, recherche, innovation, innovation urbaine. Elle accompagne également la transformation de leur organisation dans différents contextes (fusions, réflexions stratégiques et prospectives...). Elle traite enfin de problématiques liées à l'évolution agile des organisations, soutenue par l'accompagnement managérial, le coaching de dirigeants et des organisations.

Diplômée de l'École des Hautes Etudes en Santé Publique Directrice d'établissement sanitaires, sociaux et médico-sociaux, Sofia est aussi titulaire d'un Masters degree en contrôle de gestion de la Montpellier Business School, et d'un Master 2 Management des organismes et entreprises publics de le Sciences Po Bordeaux.



### **Elodie Faure-Raust**

Elodie est spécialisée dans le conseil, l'audit, la formation, l'appui aux projets stratégiques et l'accompagnement au changement. Elle a été durant plusieurs années Directrice adjointe de l'audit interne, du contrôle de gestion, de la tarification et du contrôle des établissements sociaux et médicosociaux au Conseil départemental des Hautes-Pyrénées.

Elle a ensuite travaillé en tant que Conseillère technique qualité, innovation, stratégie au sein d'un Organisme Gestionnaire de plus de 70 établissements et services dans les secteurs social et médico-social enfant/adultes.

Touche à tout, elle a co-développé, il y a 5 ans le programme « MyPaq qualité et risques », une solution logicielle 100% Web autour de plusieurs fonctionnalités: auto-évaluation, risques professionnels, gestion des risques, événements indésirables, plan d'action qualité et gestion documentaire.

Titulaire d'une Maîtrise en Droits des affaires et d'un DEA de droit pénal, sciences criminelles et responsabilité pénale des personnes morales, Elodie est également titulaire d'un Master 2 Marketing et communication de la Toulouse Business School.



### **Emmanuelle Garnier**

Emmanuelle est Directrice adjointe au CHU de Montpellier en charge des affaires médicales, de la stratégie et des coopérations. « Hospitalière » dans l'âme, c'est ainsi que se définit Emmanuelle qui travaille depuis plus de 20 ans à l'hôpital public, d'abord auprès des patients en tant que travailleur social, puis en tant que directeur d'hôpital à partir de 2011 au sortir de l'École des Hautes Etudes en Santé Publique.

Suite à un voyage au Québec et en rencontrant des inspiratrices sur son chemin, elle s'est passionnée pour l'innovation publique et l'innovation en santé dans sa dimension collaborative et inclusive. Elle a la conviction que l'hôpital ne se transformera de façon durable qu'en s'appuyant sur l'expérience des soignants et celle des patients.

La pratique du design l'intéresse dans sa capacité à faire bouger avec douceur et bienveillance, les cultures et les organisations. Elle milite donc pour le développement de ces approches d'innovation by design dans les hôpitaux et espère très prochainement faire émerger un projet au CHU de Montpellier avec l'objectif de démontrer la valeur du design hospitalier pour les patients et les équipes.



« Les mots qui vont surgir savent de nous ce que nous ignorons d'eux. »  
René Char

## PREAMBULE

Depuis plus de 20 ans, j'exerce mon activité professionnelle dans le secteur de la santé et plus précisément celui des établissements hospitaliers et médico-sociaux, publics et associatifs. Or, dans ce secteur, plus que dans tout autre à l'heure actuelle, il me semble que nous sommes arrivés au bout. Au bout, ou plutôt « à bout » d'une organisation, d'un modèle qui génèrent chez les professionnels qui y œuvrent quotidiennement, au mieux inconfort et incompréhension sinon, mal-être et perte de sens.

Aussi, afin de contribuer aux réflexions et initiatives, qui sont mises en route depuis quelques années dans le champ de la santé et qui visent à améliorer la qualité de vie au travail des professionnels de santé, j'ai souhaité que mon travail de recherche centrée sur *l'Innovation By Design*, s'inscrive dans ce contexte professionnel.

Au tout début de ma réflexion, je pensais travailler autour de la notion d'autodétermination, c'est-à-dire le pouvoir de décider pour soi en tant qu'utilisateur des services de santé. Mais, les travaux de recherche étant déjà nombreux sur le sujet, j'ai souhaité réorienter ma réflexion sur la notion d'empowerment ou de « capacitation » des professionnels du secteur de la santé.

Autrement dit, à ce stade de ma réflexion, mes neurones se mobilisaient encore sur ce qui m'était le plus familier c'est-à-dire : AGIR. Soigner, c'est agir. Dans le secteur du soin, l'action prime sur la parole, les actes professionnels sont prescrits, calibrés, standardisés, mécaniques. On attend des professionnels qui sont à la manœuvre qu'ils appliquent des protocoles, qu'ils suivent des procédures, qu'ils obéissent à des recommandations, à des chartes et tout ça souvent de façon quasi chronométrée.

Alors en poussant un peu plus loin ma réflexion il m'a semblé intéressant de décaler mon regard, de m'intéresser au pouvoir de la parole plutôt qu'au pouvoir de l'action. Parce que parler, communiquer, expliquer, dire c'est déjà « co » (avec/ensemble) quelque chose. C'est collaborer, coopérer, construire ensemble ce qui sera et, pour cela, il faut faire évoluer les postures de chacun.



« C'est dans la parole que se trouve  
le germe de tous les changements. »  
Ferdinand Saussure

## INTRODUCTION

L'Homme est un être de langage. Autrement dit l'usage de la parole est la faculté qui le distingue de tout autre être vivant. La parole représente un avantage décisif favorisant son existence sociale puisqu'elle lui permet d'exprimer et de transmettre ses sensations, émotions et pensées.

Grâce aux mots, au langage, il peut nommer, décrire, raconter. En plus de ce pouvoir, les êtres humains recourent à la parole pour exprimer et communiquer à peu près tout ce qu'ils ressentent et tout ce qu'ils pensent. Et la parole, l'expression par le langage leur permet aussi de transmettre du sens.

« L'homme a besoin de communiquer avec autrui pour parvenir à la conscience de lui-même. <sup>1</sup> ». La parole conduit au sensible, affirme la personne en tant que sujet. Le sens existentiel de la parole s'enracine dans une intériorité : le « ego sum » de Descartes suppose un « je » d'énonciation.

La parole et l'être sont intimement liés. Mais, si la parole est liée à la conscience de la singularité de chacun, elle est aussi au cœur des relations sociales et permet le rapport au monde. La parole est toujours adressée à quelqu'un. Elle implique la reconnaissance de l'autre. Par la parole, les hommes tentent de communiquer les uns avec les autres, ils se rencontrent, échangent des idées, instituent par là-même un lien humain.

Aujourd'hui la tendance est encore trop souvent d'opposer parole et action. La seconde étant toujours beaucoup plus valorisée que la première. La parole étant souvent jugée comme vaine face au sérieux de l'action.

Nous ne pouvons nier qu'il y a parfois dans certaines paroles une imposture et que, dans de nombreux cas, agir consiste précisément à faire autre chose que parler. Pour autant, cela ne signifie pas que la parole est impuissante à produire des effets. L'expérience montre au contraire que la parole est un pouvoir d'une efficacité rare, non seulement dans le rapport des hommes entre eux mais aussi dans le rapport de l'homme au réel. La parole produit du sens, elle est l'expression de la pensée.

---

<sup>1</sup> Paul Watzlawick : Une logique de la communication, 1967, trad. fr. 1972, rééd. Seuil, coll. « Points essais », 1979, p84.

Hannah Arendt dans son essai « Considérations morales »<sup>2</sup> met en doute la prétendue opposition entre penser et faire. Il n'y a pas selon elle d'incompatibilité structurelle entre penser et faire ou entre la pensée et la vie pratique de l'homme. Selon elle, notre humanité se révèle plus que tout dans nos activités, dans les modalités de l'agir.

L'action est étroitement liée à la parole et, par l'action et la parole, on révèle qui l'on est, on dévoile son identité personnelle. C'est surtout dans la parole que la révélation est la plus manifeste. Sans la parole, pas de sens pour l'action : « *Il n'y a pas d'activité humaine qui ait autant que l'action besoin de la parole.* »<sup>3</sup>. Selon Hannah Arendt, « *L'acte ne prend un sens que par la parole dans laquelle l'agent s'identifie comme acteur, annonçant ce qu'il fait, ce qu'il veut faire* »<sup>4</sup>

La parole et l'action ne sont jamais possibles dans l'isolement. La parole et l'acte n'existent que s'ils s'insèrent dans le réseau des relations humaines. Les personnes se rassemblent pour parler de leur existence commune, et par ces actions qu'ils décident de mener ensemble, c'est leur monde commun qu'ils tentent de transformer.

Dans ce monde commun où ils vivent, c'est le langage et la parole qui ont rendu possible ce vivre ensemble en rendant ce monde commun intelligible.

Par la parole, chaque personne, unique et différente des autres, peut communiquer cette individualité aux autres personnes.

Pour aller plus loin, Simone Weil dans son ouvrage « Oppression et liberté »<sup>5</sup> nous dit que l'homme recherche une forme d'engagement de soi dans un projet ayant un sens lisible à ses yeux. Une mobilisation de ses facultés (intelligence, savoir-faire, créativité) afin d'obtenir une reconnaissance de ses capacités. Reconnaître à l'homme son pouvoir de penser et de verbaliser cette pensée c'est le reconnaître, le considérer. Pour Simone Weil, le travail est l'activité qui définit notre humanité comme « *activité dans la pensée et dans l'action* ». Et, la liberté consiste en « *un rapport entre la pensée et l'action* » tel que chaque individu disposerait de sa faculté d'agir. De fait, la loi de son action ne peut en totalité lui être imposée.

Dans le monde professionnel et plus particulièrement le secteur sanitaire et médico-social, il nous semble donc plus que nécessaire d'encourager et de favoriser les espaces et les temps de réflexion et de parole afin de trouver les moyens de mobiliser les ressources disponibles pour faire face à l'intensification physique, cognitive et subjective du travail.

---

<sup>2</sup> Hannah Arendt : *Considérations morales*, Paris, Payot et Rivages, 1996

<sup>3</sup> Hannah Arendt : *Condition de l'homme moderne*, Paris, Calmann-Lévy, 1961 et 1983, chapitre V,

<sup>4</sup> *Ibid.*,

<sup>5</sup> Simone Weil : *Oppression et liberté*, Collection Espoir, Gallimard, 1955.

Parce que la parole permet d'exprimer des besoins, des pensées, des sentiments et des aspirations bien plus précisément que le simple langage non verbal. L'un des enjeux contemporains nécessite de considérer l'entreprise au sens large comme une communauté d'hommes et de femmes qui mettent en commun leur intelligence et leur potentiel pour produire un bien ou un service.

Pour arriver à cet espace de création collectif et collaboratif, le dialogue et la parole doivent être privilégiés afin d'agir positivement sur la performance des organisations et sur le bien-être des salariés.

Libérer la parole dans les entreprises doit permettre de changer les attitudes et les postures des personnes en situation de travail en leur concédant des marges de manœuvre et une capacité d'action sur leur travail.

Ces éléments étant posés, dans les pages qui suivent nous nous demanderons s'il y a encore un sens à opposer parole et action, notamment dans la sphère professionnelle ? Si, dans certains cas parler n'est pas déjà agir ? Comment favoriser la compréhension lors des échanges afin qu'elle donne du sens à l'action ?

Puis, nous verrons si le design peut contribuer à instaurer durablement des formes de dialogues, d'échanges au sein des organisations professionnelles, en favorisant une collaboration vivante où la créativité a toute sa place et où le travail ne se résume pas à l'application de règles mécaniques et à l'exécution aveugle d'injonctions apparaissant parfois comme arbitraires ?

Nous verrons comment la parole utilisée comme outil de l'expression, comme support de l'idéation et de l'action a besoin pour émerger d'un « biotope » pensé et construit par les approches du design.

Enfin, nous nous interrogerons sur les éléments incontournables si l'on veut promouvoir l'innovation collaborative.



## PARTIE 1 : PARLER ET AGIR OU PARLER EST AGIR ?

### 1.1 Le dire n'est pas le faire

L'opinion exprime un soupçon à l'égard de la parole, elle accuse un certain usage de la parole d'être pléthorique, stérile, peu couteuse et comme affranchie de l'épreuve du réel. Par contraste l'action se vérifierait à son efficacité, à sa modestie, à sa réalité.

Le reproche le plus virulent adressé à la parole est celui de servir à différer le moment de l'acte par exemple par des discussions et délibérations interminables, par des groupes de travail, de réflexion, des commissions d'étude, et autres, qui souvent n'aboutissent à rien ou pas grand-chose pour l'opinion publique. Les expressions sont nombreuses pour qualifier cette parole : « *Beau-parleur* », « *C'est plus facile à dire qu'à faire* » « *Assez de paroles, des actes* », « *Parler pour ne rien dire* », « *Ce sont de belles paroles* », etc. L'illustration récente la plus prégnante de cela, dans le secteur sanitaire et médico-social, est celle du « Ségur de la Santé ». En effet, cette concertation qui s'est déroulée en 2020 durant plus d'un mois portait sur différents sujets comme la revalorisation des carrières, l'organisation des soins dans les territoires, l'investissement, le numérique en santé, la gouvernance et l'inclusion des soignants aux prises de décision. Or, depuis la fin du Ségur ils sont des dizaines de milliers de professionnels, partout en France, à manifester et scander le slogan suivant : « *Après les paroles, il faut des actes !* »

Ce discrédit de la parole est alimenté depuis des siècles par différents penseurs, comme Karl Marx qui oppose la parole à l'action, la théorie à la pratique : « *Les philosophes n'ont fait qu'interpréter diversement le monde, ce qui importe c'est de le transformer* »<sup>6</sup>. C'est pourquoi il en appelle à l'action militante et révolutionnaire et à la transformation du monde par le travail.

Jean-Jacques Rousseau dans *le discours sur les sciences et les arts*<sup>7</sup> lie les progrès de l'éloquence à la dégénérescence des mœurs. Les époques où l'on parle le plus de ce qu'il faut faire ne sont, sans doute, pas celles où l'on fait vraiment.

Dans *Candide ou l'Optimisme*<sup>8</sup>, Voltaire fait taire le disert Pangloss, (étymologiquement « toute les langues ») par une formule « *il faut cultiver son jardin* », autrement dit laissons de côté les problèmes métaphysiques et occupons-nous au contraire des choses que l'on peut changer, améliorer pour faire évoluer la société, la rendre meilleure.

---

<sup>6</sup> Karl Marx : Xle Thèse sur Feuerbach, in l'Idéologie allemande, Éditions sociales 1976, p.4.

<sup>7</sup> Jean Jacques Rousseau : Le discours sur les sciences et les arts, 1751

<sup>8</sup> Voltaire : Candide ou l'Optimisme, 1759

La parole, pour être prise au sérieux, ne doit pas rester un vœu pieux, une simple intention, elle doit rapidement être traduite en acte par son ou ses auteurs. Car, en parole le réel n'offre aucune résistance, on peut se donner tous les pouvoirs, on peut affirmer tout et son contraire, il n'y a pas de limite.

En d'autres termes, si parler revient à différer l'action, ou à s'y substituer, ou à la rêver alors, dans ce cas, on peut affirmer que parler est le contraire d'agir.

Pour autant cela ne signifie pas que la parole n'est pas une action, il serait trop simple et restrictif d'opposer de manière absolue la parole et l'action. Car, en réalité, le pouvoir agissant de la parole est considérable.

## 1.2 En fait, parler n'est-ce pas déjà agir ?

Parler est une opération physique et ceux qui manient professionnellement la parole savent à quel point cela requiert d'efforts.

Parler c'est aussi, en soi, une action car la parole est rarement offerte : il faut « *prendre la parole* ». Cette expression est d'ailleurs révélatrice d'une parole qui souvent ne va pas de soi, qui est souvent vécue comme « *confisquée* » et, qu'il faut un certain courage pour s'exposer et « *prendre la parole* ».

- **La parole agit politiquement**

Comme Platon le montre dans l'allégorie de la Caverne<sup>9</sup> les véritables maîtres sont les maîtres de la parole. Le pouvoir politique appartient à ceux qui, par la parole, arrivent à convaincre et imposent leur vision.

Aussi, pour déjouer le pouvoir de ceux qui font de la parole une pure technique de pouvoir il faut agir politiquement. Et, agir politiquement c'est parler. C'est par la parole que chaque membre du corps social accède à la reconnaissance sociale. Une société au sein de laquelle la parole cesse d'être le moyen de l'agir politique devient une dictature.

C'est par la parole que sont véhiculées et partagées les valeurs d'une communauté. La parole est le mode de gestion démocratique de notre être-ensemble. Elle est le moyen par lequel les mésententes, les incompréhensions et les colères issues de la diversité des opinions et des intérêts se régulent.

La parole est donc une action qui produit des effets.

---

<sup>9</sup> Platon : La République, Livre VII

- La parole agit psychologiquement

La parole est un des moyens par lesquels les hommes entrent en contact.

Elle induit des effets psychologiques sur celui qui les reçoit. Elle provoque des états émotionnels, affectifs. Les paroles peuvent autant réjouir que blesser celui qui les reçoit.

Mais la parole c'est aussi le moyen par lequel on peut exprimer son angoisse, sa peur, sa faute et, exprimer cela c'est déjà être moins angoissé, moins apeuré, mon coupable. Dire ce qui ne va pas dans la relation à l'autre, c'est commencer à dénouer le conflit.<sup>10</sup>

La parole a des effets libérateurs. Sigmund Freud<sup>11</sup> disait à ce sujet que ce qu'on n'exprime pas avec des mots on l'exprime par des maux. Dans la psychanalyse, l'outil permettant au médecin de soigner est le discours. La psychanalyse est un échange de mots. La psychanalyse insiste sur le pouvoir des mots : avec des mots un homme peut rendre son semblable heureux ou le pousser au désespoir.

Là aussi, dans les relations interpersonnelles, la parole par son action produit des effets.

- La parole et l'enseignement : entre domination et émancipation

C'est en grande partie par la parole que le savoir est transmis par le biais d'un enseignement essentiellement verbal. La parole est la modalité par laquelle un sujet s'approprié une langue, et investit subjectivement le langage. Elle contribue fortement à la construction d'une identité personnelle et collective, comme moyen d'individuation et de socialisation.

La parole transmet les connaissances mais si l'on n'y prend pas garde elle divise le monde en deux, en le partageant entre ceux qui savent et ceux qui ne savent pas, ceux qui expliquent et ceux qui écoutent et apprennent. Chacun intériorisant la place qu'il occupe, et voyant sa possibilité d'ascension liée à la subordination intellectuelle à celui qui sait.

Jacques Rancière philosophe et professeur émérite de l'université Paris 8, travaille depuis 2007<sup>12</sup>, sur le postulat de l'égalité des intelligences. Il porte une attention toute particulière au partage du savoir et à la parole de ceux qui n'ont pas voix au débat. Dans son ouvrage « Le Maître ignorant »<sup>13</sup> il nous dit que c'est précisément pour éviter la subordination intellectuelle que le maître ne doit pas expliquer de manière docte à ses élèves mais qu'il doit enseigner, c'est-à-

---

<sup>10</sup> Podcast Fracas invité Georges Salines : Comment nouer le dialogue avec l'altérité ? 2 déc. 2020

<sup>11</sup> Sigmund Freud : Introduction à la psychanalyse, traduction S. Jankélévitch, Payot, 1917

<sup>12</sup> Jacques Rancière : La parole ouvrière, La Fabrique, 2007

<sup>13</sup> Jacques Rancière : Le maître ignorant, Fayard, 1987

dire inviter ses élèves à utiliser leur propre intelligence. Cette invitation à penser et réfléchir passe par des questionnements tels que : Et toi, qu'est-ce que tu en penses ? Que ferais-tu ?

C'est à partir de cette posture que la parole circule parmi tous et non pas dans une seule direction. Par cette méthode le maître permet à l'élève de s'émanciper. Et, lui-même continue d'apprendre car les réponses de l'autre sont de nouvelles questions que l'on se pose à soi-même. C'est par là que doit passer la conquête sur les savoirs, sur le monde et sur soi. Et, dans cette démarche, le maître doit rappeler, autant que de besoin, à l'élève qu'il peut.

C'est ainsi, selon Jacques Rancière, que quelqu'un qui ne se soumet pas à un ordre hiérarchique, quelqu'un qui ne se voit pas comme inférieur mais qui reconnaît et valorise sa propre capacité, pourra s'émanciper.

Dans la continuité de cette idée d'émancipation par la parole nous pouvons citer l'initiative de Stéphane de Freitas un artiste (sculpture, peinture, vidéo) qui mène sa réflexion et axe son travail depuis plusieurs années sur le concept du rapprochement des opposés. Aussi, en 2012, il fonde La Coopérative Indigo, association dont les projets ont tous pour mission d'innover dans la création de lien social. L'objectif est d'améliorer le vivre-ensemble. Pour recréer du lien social, Stéphane de Freitas axe ses projets sur le triptyque : Penser (Les Arènes), Parler (Eloquentia), Agir (Indigo).

Eloquentia<sup>14</sup> est un programme éducatif d'intérêt général qui permet à la jeunesse de s'exprimer librement et de gagner confiance en soi à travers notamment des parcours et des concours de prise de parole en public. Les formations reposent sur la pédagogie « *porter sa voix* ». Elles consistent à faire pratiquer aux jeunes, du collègue à l'université, différentes formes de prise de parole dans leurs classes : slam, théâtre, discours, rap, plaidoyer. Ces formations proposent également un travail sur le corps (vocalises, méditation, gestuelle) pour accroître la confiance en soi.

Cette transmission de l'art oratoire doit permettre de dépasser les blocages et les difficultés et permettre à chacun de "*porter sa voix*". Il s'agit là d'un véritable enjeu éducatif, personnel, collectif, mais aussi politique car porter sa parole, c'est affirmer ses idées dans l'espace public.

---

<sup>14</sup> Stéphane de Freitas et Ladj Ly : A voix haute. La Force de la parole. Documentaire, 2016

### 1.3 Quand dire c'est faire

- Le verbe créé

Parler c'est agir car parler c'est signifier, c'est faire exister. En nommant les choses on leur donne une réalité, on leur confère un sens. Ce sens est celui que le parleur choisit de donner à la chose qu'il nomme. Jean-Paul Sartre disait à propos de la parole qu'elle n'est pas « *un zéphyr qui court légèrement à la surface des choses, qui les effleure sans les altérer.* » Au contraire : « *Parler c'est agir : toute chose qu'on nomme n'est déjà plus tout à fait la même, elle a perdu son innocence.* »<sup>15</sup> Le choix des mots à son importance, la temporalité, le contexte que l'on choisit pour les prononcer aussi.

La parole permet d'exprimer des besoins, des pensées, des sentiments, des aspirations, de formuler une demande. Elle peut aussi constituer une observation plus ou moins subjective des faits.

L'usage social de la parole a déterminé des langages particuliers. L'utilisation d'une langue, d'un jargon professionnel, le choix des mots ne sont pas neutres. A travers la parole et le langage qu'il utilise, l'homme s'approprie une forme de réel. Le langage qu'il utilise lui révèle le monde d'une certaine façon, et cela conditionne ses façons d'agir car le langage structure la pensée.

Dans la vie professionnelle c'est la même dynamique qui est à l'œuvre car chaque métier a son jargon et chaque profession a son langage.

- Dire c'est faire

Certains énoncés sont en eux-mêmes l'acte qu'ils désignent. Par le seul fait de leur énonciation, ils permettent d'accomplir l'action concernée : il suffit à un président de séance de dire « *Je déclare la séance ouverte* » pour ouvrir effectivement la séance, ou à un Maire de prononcer la formule rituelle « *je vous déclare unis par les liens du mariage* » et il marie par la seule énonciation de cette phrase. L'énoncé est donc à la fois manifestation linguistique et acte de réalité. Il est destiné à intervenir sur la réalité

La réussite de ces énoncés suppose plusieurs conditions. Reprenons l'exemple du mariage : pour être efficace, l'énoncé « *je vous déclare unis par les liens du mariage* » doit être prononcé en respectant la procédure du mariage (il doit venir en fin de cérémonie), dans des circonstances appropriées (à la Mairie), par la personne habilitée (le Maire ou l'Officier d'Etat civil).

On pourrait encore prendre comme exemple le rôle du Président d'une instance d'établissement tel que : Conseil de surveillance, Conseil d'administration,

---

<sup>15</sup> Jean-Paul Sartre : Qu'est-ce que la littérature ? Collection Folio essais n° 19, Gallimard, 1985, p29

Comité Social et Economique, etc. Ces instances ne peuvent valablement se réunir et rendre un avis (selon la formule consacrée) qu'en présence du Président qui ouvre, suspend et clos la séance.

Ces énoncés particuliers qui constituent par leur énoncé même ce qu'ils désignent, John Langshaw Austin<sup>16</sup> les nomme « *performatifs* ». Philosophe anglais représentant majeur de la philosophie du langage ordinaire, Austin par son approche a bouleversé la linguistique y ouvrant un champ nouveau, celui de la « Théorie des actes de langage ». Sa contribution majeure a été de souligner l'utilisation que nous faisons du langage dans la vie courante : le langage est utilisé pour faire, autant que pour affirmer. L'avancée d'Austin a été de suggérer que tout discours et toute parole est une action, avec des mots et des signes.

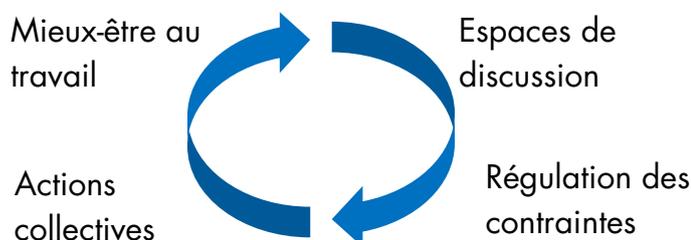
---

<sup>16</sup> John Langshaw Austin : How to do things with words, Oxford University press, 1962

## PARTIE 2 : LE POUVOIR DE LA PAROLE DANS LA SPHERE PROFESSIONNELLE

### 2.1 Les bienfaits de la parole libérée

Le sujet de la verbalisation dans le milieu professionnel est légitime à bien des égards. Nombre d'enquêtes ont déjà démontré l'impact positif de la parole sur la performance et sur le mieux-être au travail. Dans un article publié en 2011 Richard Detchessahar<sup>17</sup> explique que ce mieux-être au travail est la résultante de dynamiques communicationnelles de qualité qui permettent de rendre visible le travail, de réguler les contraintes et de trouver des compromis. Il décrit même le cercle vertueux de la mise en discussion au travail :



La prise en compte, et parfois, la mise en œuvre par les décideurs, des idées formulées par les employés, à tous les niveaux d'organisation, permet :

Au niveau des professionnels :

- D'améliorer la performance,
- De réduire le stress,
- De redonner un sentiment de contrôle,
- D'améliorer les comportements professionnels et de mettre en œuvre de nouvelles pratiques.

Au niveau des organisations :

- D'améliorer la prise de décision,
- D'améliorer la fidélisation des salariés,
- De stimuler l'innovation en suscitant la contradiction/la pensée disruptive.

En parlant de façon ouverte et directe avec leur encadrement plutôt qu'en subissant et taisant leurs conditions de travail, l'économiste Albert Otto

---

<sup>17</sup> Richard Detchessahar : « Santé au travail : Quand le management n'est pas le problème, mais la solution... », Revue Française de Gestion, 2011, n°214, mai, pages 89 à 105

Hirschman<sup>18</sup> a démontré dans les années 70 que les salariés améliorent sensiblement leurs pratiques en même temps que leurs lieux de travail.

Il démontre que les salariés ont à leur disposition trois choix lorsqu'ils sont mécontents :

- La réaction silencieuse (*exit*) : un salarié insatisfait peut changer d'entreprise,
- Le renoncement à l'action : le salarié reste fidèle (*loyalty*) à l'entreprise,
- La prise de parole (*voice*) : la manifestation du salarié vis-à-vis de l'entreprise.

Pourtant, la plupart du temps, les organisations professionnelles n'incitent pas à prendre la parole, notamment en raison de l'asymétrie des pouvoirs<sup>19</sup>.

Dans une étude menée en 2006, Jennifer Berdahl, professeur de sociologie à l'université British Columbia et Paul Martorana, professeur attaché dans le « Business department » à l'université d'Hofstra ont observé 61 groupes de 3 personnes engagées dans une discussion susceptible de provoquer des désaccords et des émotions fortes : les causes de la pauvreté aux États-Unis.

Ils ont constaté que les individus bénéficiant d'une situation professionnelle à haut pouvoir ont vécu et exprimé plus d'émotions positives et moins de colère que les individus en situation professionnelle à faible pouvoir ; et, que ces premiers étaient également plus susceptibles de pouvoir exprimer ouvertement leurs opinions au cours de la discussion de groupe.

De nombreux salariés décident de ne pas prendre la parole après avoir pesé les possibles conséquences de leur expression.

Frances Milliken, Elisabeth Morrison, et Patricia Hewlin<sup>20</sup>, des professeures d'université américaines spécialisées en management et organisation, ont démontré dans une étude menée en 2003 que les employés ne se sentent souvent pas à l'aise pour parler à leurs patrons de problèmes organisationnels ou de questions qui les concernent directement.

---

<sup>18</sup> Albert Otto Hirschman : *Exit, Voice, and Loyalty : Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*. Harvard University Press. 1970. Traduction française de Claude Besseyras, *Face au déclin des entreprises et des institutions*, Éditions Ouvrières, 1972

<sup>19</sup> Jennifer Berdahl et Paul Martorana : « Effets du pouvoir sur l'émotion et l'expression lors d'une discussion de groupe controversée ». *Journal européen de psychologie sociale*, n°36, 2006, pages 497- 509

<sup>20</sup> Frances Milliken, Elisabeth Morrison et Patricia Hewlin : « Une étude exploratoire sur le silence des employés : ce que les employés ne communiquent pas et pourquoi ? » *Journal of Management Studies*, n°40, 2003, pages 1453–1476.

Cette étude avait précisément pour but de faire la lumière sur les types de problèmes que les employés hésitent à soulever et d'identifier pourquoi ils décident parfois de garder le silence plutôt que d'exprimer leurs préoccupations.

Dans ce cadre, 40 employés ont été interrogés et il a été constaté que la plupart s'étaient trouvés dans des situations où ils étaient préoccupés par un problème mais ne l'avaient pas signalé à leur hiérarchie. Plusieurs des répondants indiquant qu'ils ne se sentaient pas à l'aise pour parler à leurs supérieurs de tout problème ou préoccupation. La raison la plus fréquemment mentionnée pour garder le silence était la peur d'être vu ou étiqueté négativement et que cela ait des conséquences néfastes en termes de relation avec sa hiérarchie.

À partir des données récoltées, les auteurs démontrent comment les conséquences perçues de la parole contribuent au silence, et privent les employés de la capacité d'avoir de l'influence dans un cadre organisationnel.

## 2.2 Le biotope favorisant la parole

Un vaste corpus d'études<sup>21</sup> sur la parole ascendante a identifié de nombreuses caractéristiques et comportements des managers et des salariés qui favorisent la prise de parole et réduisent la probabilité que les locuteurs soient pénalisés.

Les détenteurs de l'autorité tels que ceux qui occupent des rôles de supervision ou de leadership peuvent favoriser la parole des employés en faisant preuve d'ouverture et d'une volonté d'agir, entre autres caractéristiques.

Lorsque les détenteurs d'autorité sont perçus comme ouverts, accessibles, réactifs, responsabilisants et inclusifs, les employés sont plus susceptibles d'exprimer leurs préoccupations et de se sentir psychologiquement en sécurité pour s'exprimer.<sup>22</sup>

Pourtant, les dirigeants peuvent avoir du mal à agir de cette manière en raison des pressions exercées sur eux ; par exemple, les contraintes de temps et

---

<sup>21</sup> James Detert, Ethan Burris: "Leadership Behavior and Employee Voice : Is The Door Really Open ?", *The Academy of Management Journal* n°50, 2007

Amy Edmonson: "Speaking Up in the Operating Room : How Team Leaders Promote Learning in Interdisciplinary Action Teams", *Journal of management studies* n°40, 2003

Scott Seibert, Gang Wang, Stephen H. Courtright : "Antecedents and Consequences of Psychological and Team Empowerment in Organizations: A Meta-Analytic Review", *Journal of Applied Psychology* n°96, 2011

<sup>22</sup> Susan Ashford, Kathleen Sutcliffe et Marlys Christianson : "Speaking up and speaking out : The leadership dynamics of voice in organizations". In *Voice and Silence in Organizations*, Emerald Group Edition, 2009, pages 175–202.

d'attention peuvent les amener à envoyer par inadvertance des signaux indiquant qu'ils ne sont pas ouverts ou à l'écoute. De plus, lorsque les employés s'expriment, les dirigeants peuvent ignorer ou rejeter ce qui est dit s'ils se sentent menacés notamment s'ils sont peu sûrs d'eux, ou s'ils ont des croyances et des préjugés négatifs implicites à l'égard des personnes.

Néanmoins, ces leaders jouent un rôle essentiel en encourageant la parole, en influençant les perceptions des employés sur les avantages et les conséquences de la prise de parole. Les comportements de leader et les relations leader-subordonné peuvent également créer des climats qui inspirent la confiance en soi et des sentiments d'engagement qui engendrent les contributions des employés.

La recherche<sup>23</sup> a identifié une multitude de caractéristiques associées aux individus choisissant de s'exprimer, telles que :

- Confiants et extravertis,
- Ambitieux,
- Satisfaits de leur emploi,
- N'ayant pas peur des conflits,
- Se sentant soutenus par leurs collègues,
- Consciencieux et autonomes.

Des travaux récents ont examiné les comportements des locuteurs, constatant que lorsque qu'ils formulent des idées d'une manière considérée comme acceptable par les détenteurs de l'autorité, comme des opportunités pour améliorer l'organisation, ils limitent alors les risques négatifs sur leur carrière.

Dans une analyse de 189 échantillons indépendants issus de 166 études, Melissa Chamberlain<sup>24</sup>, Professeur assistant en Management et Entreprenariat au sein de l'Université de l'Iowa, et ses collègues ont constaté que les locuteurs qui présentent leurs idées comme une opportunité de faire mieux à l'avenir (paroles promotionnelles) sont évalués comme plus performants que ceux qui pointent les problèmes et les dysfonctionnements (paroles négatives).

---

<sup>23</sup> Maynes and Podsakoff : Speaking More Broadly: An Examination of the Nature, Antecedents, and Consequences of an Expanded Set of Employee Voice Behaviors, *Journal of Applied Psychology* n°99, septembre 2013

Elizabeth Wolfe Morrison, Sara Wheeler-Smith, Dishan Kamdar : Speaking Up in Groups: A Cross-Level Study of Group Voice Climate and Voice, *Journal of Applied Psychology* n°96, 2011

<sup>24</sup> Melissa Chamberlin, Daniel Newton et Jeffery Le Pine : Une méta-analyse de la voix et de ses formes promotionnelles et prohibitives : identification des associations clés, des distinctions et des orientations futures de la recherche. *Personnel Psychology* n° 70, pages 11–71, 2016.

## 2.3 La parole est un bien commun

La thèse principale défendue par Patricia Satterstrom<sup>25</sup>, professeure de management à la NYU Wagner Graduate School of Public Service, c'est qu'exprimer une idée dans un cadre collectif (réunion) augmente les chances qu'elle soit mise en œuvre, malgré parfois un rejet initial, grâce à des stratégies de résonance que vont mettre en œuvre ultérieurement les témoins.

L'étude qu'elle a menée en 2020 aux Etats Unis, durant 31 mois avait pour but d'examiner les micro-processus à l'œuvre au sein des équipes de 16 cliniques de soins primaires remettant en question les structures traditionnelles de pouvoir et facilitant une meilleure collaboration.

Les résultats de son étude démontrent que 78% des propositions formulées par l'encadrement ont été acceptées en première intention. A contrario, la majorité des propositions formulées par les salariés ont été rejetées ou ignorées sur le moment. 34% ont toutefois ressurgi ultérieurement grâce à l'intervention des témoins, ce qui a permis au final à 24% des propositions d'être mises en œuvre.

Elle fait ainsi la preuve que les salariés peuvent augmenter leur influence sur les décisions en formant des coalitions et en obtenant le soutien d'alliés. Et que, lorsqu'une idée est exprimée publiquement, elle devient « *de notoriété publique* » définie comme lorsque « *tout le monde sait que tout le monde sait que tout le monde sait* » ce qui a été dit ou fait.

Les idées exprimées publiquement ne peuvent être ignorées et peuvent donc potentiellement refaire surface plus tard grâce à ceux qui en ont été témoins. Les actions ou les déclarations faites à un moment donné peuvent perdurer comme des traces. La connaissance commune ainsi créée par les idées exprimées dans un contexte public, de groupe ou d'équipe, offre l'opportunité pour les membres de l'équipe, de se référer et de soutenir ensemble ces idées lors d'interactions ultérieures avec leur hiérarchie. Cela permet aux membres de l'équipe d'aider les paroles exprimées à surmonter la résistance et à prendre forme au-delà de leur expression initiale grâce à ce que Patricia Satterstrom appelle le *processus de culture de la parole*.

Patricia Satterstrom identifie 5 types de pratiques de résonance auxquelles les témoins d'une prise de parole peuvent avoir recours, pour permettre à une idée exprimée publiquement d'être suivie d'effets :

- L'AMPLIFICATION : Répéter ultérieurement l'idée exprimée par un collègue,

---

<sup>25</sup> Patricia Satterstrom, Michaela Kerrissey et Julia DiBenigno : "The Voice Cultivation Process: How Team Members Can Help Upward Voice Live on to Implementation", 2020.

- LE DEVELOPPEMENT : Approfondir l'idée formulée par un collègue,
- LA VERBALISATION : Expliciter un problème concret rencontré, auquel l'idée préalablement émise peut répondre,
- L'EXEMPLIFICATION : Démontrer par un cas concret, que l'idée précédemment émise est pertinente et produit des effets,
- LA LEGITIMATION : Reprendre l'idée émise sans se référer à celui qui l'a émise, mais en rapportant sa mise en œuvre ailleurs ou son appropriation par d'autres références).

A ces 5 pratiques s'accordent 5 parcours types pour permettre aux idées formulées par les salariés d'atteindre leur mise en œuvre :

- L'ALLIANCE : L'idée verbalisée est, de façon récurrente, reverbalisée et légitimée par les autres salariés témoins de la prise de parole initiale,
- LA PERSISTANCE : L'idée verbalisée continue d'être promue/répétée par l'agent qui l'a initialement formulée, en associant les salariés témoins au développement de son idée initiale,
- LA PROBLEMATISATION : L'idée verbalisée survit grâce aux salariés témoins qui vont soulever des problèmes liés (des cas d'application), créant un espace pour que les salariés développent des solutions collectives emportant l'appui de l'encadrement,
- LA CO-CONSTRUCTION : L'idée verbalisée survit grâce à la co-construction des autres salariés, imposant à l'encadrement de lâcher-prise sur l'initiative,
- LA CATALYSE : l'idée verbalisée renaît à l'occasion d'un événement qui le ravive (départ d'un membre de l'équipe ou arrivée d'un nouveau par exemple).

Sur les comportements d'alliance (parcours n°1), l'étude montre qu'ils sont plus productifs lorsqu'ils sont planifiés en amont.

Par exemple, un article de presse<sup>26</sup> paru en 2016 a démontré que les femmes qui ont travaillé dans l'équipe d'Obama pendant sa présidence, avaient délibérément décidé de donner de la résonance aux interventions de leurs collègues féminines en réunion pour éviter que leurs prises de parole ne soient ignorées ou récupérées par les hommes majoritaires.

---

<sup>26</sup> Juliet Eilperin : "How a White House women's office strategy went viral". Article paru dans The Washington post le 25 octobre 2016

Une ancienne conseillère d'Obama a confié que les femmes de la Maison-Blanche pratiquaient cette stratégie quotidiennement et que le président l'a remarqué et s'est ensuite mis à faire davantage appel aux femmes et aux jeunes conseillers. Pendant le deuxième mandat de nombreuses femmes ont remplacé des hommes à des postes clé.

Cette technique de soutien entre femmes avait déjà été évoquée par les journalistes et podcasteuses Ann Friedman et Aminatou Sow, qui ont popularisé la «Shine Theory», ou théorie du rayonnement, selon laquelle les femmes qui ont réussi ne doivent pas se voir comme rivales mais comme partenaires car la «confiance en soi est contagieuse».

Il est possible d'encourager certaines stratégies de résonance plutôt que de laisser faire le hasard et, les méthodes du design collaboratif peuvent largement concourir à faire émerger celles-ci dans une équipe.



## **PARTIE 3 : COMMENT, DANS LE SECTEUR DE LA SANTE, L'APPROCHE DESIGN PEUT AIDER A LIBERER LA PAROLE**

Dans cette partie, afin de donner corps et vie aux propos qui ont précédés, je souhaite présenter plusieurs expérimentations menées dans le secteur de la santé car il me semble que les « offreurs de soins » constituent un terrain particulièrement propice à cette étude sur le possible « design de la parole », tant ce secteur se caractérise par une gestion hiérarchique et une organisation pyramidale. En effet, les décisions y sont prises de haut en bas, et chaque corps de métiers, chaque service travaille sur ses propres spécialités sans s'occuper des autres. Cette méthode de travail « à l'ancienne » persiste et demeure difficile à contourner dans ce secteur.

Plusieurs raisons à cela et tout d'abord un legs historique avec la structuration pyramidale du modèle hospitalier public au fil des décennies et au gré des réformes successives, mais aussi le principe de précaution et les mesures anticipatives de gestion des risques, enfin la particularité d'une gouvernance bicéphale : administrative et médicale. Autant de facteurs qui expliquent la difficulté de prendre ce virage alors que le besoin est encore plus fort que dans n'importe quel autre secteur : perte de sens, manque de reconnaissance, manque de moyens techniques, salaires peu attractifs, responsabilités accrues, conditions d'exercice dégradés, etc.

C'est tout un système qui est en place depuis des décennies. Système au sein duquel les professionnels sont englués depuis trop longtemps et au sein duquel, habitués à ce fonctionnement « en silos » caractérisé par la verticalité des décisions et une structure hiérarchique rigide, la multidisciplinarité et les échanges entre services n'apparaissent pas comme nécessaires ou prioritaires.

Dans les pages qui suivent nous allons voir comment les initiatives se multiplient ces dernières années, permettant de proposer un autre modèle d'organisation et de fonctionnement mais qui ne signifie pas pour autant : absence totale de cadres, de processus organisés ou transmission incontrôlée d'informations à tous par tous.

### **3.1 Cas concrets : Présentation du programme Hospitalents**

Les expérimentations que nous souhaitons présenter ici ont été réalisées dans deux établissements hospitaliers dans le cadre du programme Hospitalents.

Hospitalents est un programme d'intrapreneuriat développé par deux personnes du Ministère de la santé à partir de 2018 dont Clémence Mainpin que nous avons rencontrée dans le cadre de ce travail.

La création de ce programme procède de deux constats :

- Le premier constat porte sur l'existence d'un gisement d'innovation et de transformation inexploré par les pouvoirs publics et par la gouvernance des hôpitaux. Les premiers (les pouvoirs publics) s'intéressent exclusivement aux transformations qui requièrent un vecteur normatif (loi ou décret) ou un soutien financier d'ampleur. Les seconds (la gouvernance hospitalière) s'intéressent essentiellement aux transformations relatives au projet stratégique de l'établissement. Or, lorsque l'on demande, au sortir d'une journée de travail, à des professionnels hospitaliers ce qui les a empêché ou irrité ce jour-là, ils répondent par exemple : les interruptions de tâche, les changements de planning de dernière minute, le temps perdu à chercher du matériel tel qu'une pompe à perfusion (équipements partagés entre unités), etc. Dans la très grande majorité des cas, il ne s'agit pas d'un dysfonctionnement relevant des pouvoirs publics ou des gouvernances hospitalières. Il s'agit de problèmes pouvant être résolus par de l'innovation dite frugale, low-tech et à petite échelle.
- Le deuxième constat, ou plutôt la deuxième conviction qui a précédé à la création d'Hospitalents, porte sur l'impératif d'agir sur les postures plutôt que de continuer à chercher à inventer au cas par cas des solutions à généraliser partout. En générant des postures intrapreneuriales pour toutes les strates professionnelles, et non pas seulement pour le « top management », on outille les personnes pour qu'elles soient en capacité de résoudre des problèmes peuvent être amenées à rencontrer quotidiennement. Agir sur les postures a alors un impact bien plus durable en termes d'innovation et transformation.

Le programme Hospitalents vise ainsi principalement à donner une fibre « intrapreneuriale » chez une majorité de professionnels hospitaliers, quels que soient leur fonction, leur grade, leur statut. Le programme Hospitalents est donc conçu pour faire vivre une expérience « intrapreneuriale » aux participants.

Pour ce faire, le point de départ du programme prend la forme d'un Hackathon, ou Créathon, qui dure une journée. Depuis le démarrage du programme 5 sessions personnalisées ont déjà eu lieu, dans 5 sites différents.

### 3.1.1. Session du Groupement Hospitalier de Territoire Est-Hérault et Sud-Aveyron

#### Emmanuelle GARNIER

Directeur adjoint Affaires médicales, stratégie et coopération au CHU Montpellier

« Nous avons un projet d'établissement avec un pan managérial pour lequel nous souhaitons susciter autre chose dans les collectifs de travail, sortir du cadre.

En rencontrant l'équipe HospiTalents nous avons eu envie de proposer un évènement ouvert à tous pour réfléchir ensemble à comment réinventer le travail en équipe. Aujourd'hui, nous essayons de construire cette dynamique dans la durée au sein du CHU Montpellier ».

La session s'est déroulée le 16 mai 2019. Elle a été co-designée avec la direction du groupement hospitalier Est-Hérault Sud-Aveyron. La journée a accueilli 150 professionnels issus des différents établissements du groupement hospitalier. Une partie se sont inscrits volontairement après la diffusion de flyers et l'affichage de posters qui ne dévoilaient rien du déroulé de la journée :

**SAVE THE DATE !**  
**16 MAI à MONTPELLIER**  
8H30-18H30

\*C'est une journée de formation, parlez-en à votre responsable... et envoyez un mail avant le 3 Mai à :

# HOSPITALENTS

**RÉINVENTONS NOTRE FAÇON DE VIVRE ET TRAVAILLER EN ÉQUIPE**

**150 HOSPITALIERS • PENDANT 1 JOURNÉE • AUTOUR DE 12 DÉFIS • POUR PASSER À L'ACTION**

Imaginons des solutions pour :

- Mieux gérer et animer nos temps de réunion
- Encourager nos collègues à proposer, protéger et faire grandir les bonnes idées
- Favoriser le travail entre des professionnels de différents métiers
- Faciliter la communication au sein des équipes
- Concevoir de nouveaux espaces de travail
- Valoriser les individualités au service du collectif
- Diffuser et transmettre les bonnes pratiques entre équipes
- Valoriser les bonnes nouvelles et les réussites
- Favoriser la convivialité au travail
- Faire progresser son chef
- Favoriser des relations de travail bienveillantes
- Apprendre de nos échecs et rebondir ensemble

**Vous êtes infirmier.e, médecin, aide soignant.e, cadre, gestionnaire, directeur.trice, cuisinier.e...**

**NOUS AVONS BESOIN DE VOUS POUR PARTICIPER À CETTE AVENTURE. REJOIGNEZ-NOUS !\***

Hospitalents, c'est un tour de France du réseau Hospitalier, pour réfléchir à des solutions pour mieux travailler ensemble.

**100-0 [MAKESTORMING]**

**GHT** **EHESP** **ANAP**

Illustration 1 : Flyer d'invitation conçue par l'équipe Hospitalents en collaboration avec l'équipe du CHU

**Les participants :** Compte tenu des inscriptions volontaires limitées, l'encadrement intermédiaire a proposé directement l'inscription de certains de leurs agents, avec leur accord. Au total, une vigilance a été apportée pour maintenir les équilibres généraux des établissements (en particulier, pas plus de 20% de participants ayant des fonctions d'encadrement). Les professions soignantes, administratives, techniques et logistiques étaient représentées. Tous les participants l'ont fait au titre de leur temps de travail (décompte en formation).

**Le lieu :** La session s'est déroulée, volontairement, hors les murs de l'hôpital. Les participants ont été accueillis dans une salle de réception de la mairie de Montpellier, aménagée pour l'occasion. Ce choix garantit qu'aucun participant ne se présente en tenue professionnelle.

**La neutralité :** Aucun code visuel ne permet de situer la fonction ou le grade (pas de blouse blanche, pas de stéthoscope autour du cou, etc.). Lors de l'accueil, chaque participant a été invité à s'identifier au moyen d'un badge mentionnant son prénom seulement (aucune mention de la fonction ou du nom de famille).



**Illustration 2 : Répartition des équipes en îlots de travail**

Après une courte introduction, les 160 participants ont pris part à un « **icebreaker** ». Chacun s'est vu remettre un stylo-feutre ainsi qu'une feuille de papier ou figurait seulement un ovale et un emplacement pour écrire son prénom.

Il leur a ensuite été demandé de déambuler dans la salle pendant la diffusion d'une musique, puis de rester statique à l'arrêt de la musique. Chacun a alors été invité à échanger sa feuille avec son plus proche voisin, puis à dessiner les yeux de celui-ci. Après avoir repris sa feuille, au son de la musique, les participants ont à nouveau déambulé. Puis, selon les mêmes modalités, les participants ont dessiné et se font dessiner la bouche, le nez, les cheveux, les oreilles, etc.

Durant ce rapide exercice, les participants ont été directement plongés dans des pratiques radicalement différentes de ce qu'ils connaissent à l'hôpital (le dessin, le caractère ludique, etc.). Deux buts à cela :

- Les préparer à la tonalité du reste de la journée.
- Le choix d'un exercice reposant sur une compétence qu'aucun n'est supposé détenir au titre de ses fonctions (il n'y a pas de dessinateur professionnel à l'hôpital), permet de créer un embarras commun, de créer un capital d'incompétence et une expérience commune d'adversité. C'est une méthode supplémentaire pour gommer tous les potentiels effets de posture liés aux fonctions et statut de chaque participant.

S'ensuit la présentation des 12 défis correspondant à des irritants prégnants dans le quotidien des professionnels hospitaliers.

Chaque participant se déplace dans la salle pour se positionner devant le panneau correspondant au défi qui lui parle le plus, qu'il veut tenter de résoudre pendant la journée.

Sont ainsi constituées, pour chaque défi, une ou plusieurs équipes idéalement constituées de 6 à 8 personnes (un peu plus à Montpellier).

Chaque équipe sera accompagnée d'un FACILITATEUR (connaisseur de la méthode) et d'un FIXEUR (connaisseur du sujet).

Cette méthode favorise la constitution d'équipes de personnes qui ne se connaissent pas mais qui partagent l'expérience commune d'un dysfonctionnement et la motivation pour lever cet irritant.

# LES 12 DÉFIS



Imaginons des solutions pour mieux gérer et animer nos temps de réunion



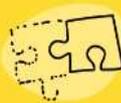
Imaginons des solutions pour diffuser et transmettre les bonnes pratiques entre équipes



Imaginons des solutions pour encourager nos collègues à proposer, protéger et faire grandir les bonnes idées.



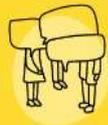
Imaginons des solutions pour valoriser les bonnes nouvelles et les réussites



Imaginons des solutions pour favoriser le travail entre des professionnels de différents métiers



Imaginons des solutions pour favoriser la convivialité au travail



Imaginons des solutions pour faciliter la communication au sein des équipes



Imaginons des solutions pour faire progresser son chef



Imaginons de nouveaux espaces de travail



Imaginons des solutions pour favoriser des relations de travail bienveillantes



Imaginons des solutions pour valoriser les individualités au service du collectif



Imaginons des solutions pour favoriser des relations de travail bienveillantes

**NOO-A**  
[ MAKESTORMING ]

**Illustration 3 : les 12 défis flyer conçue par l'équipe Hospitalents**

Chaque équipe s'attable et va ensuite procéder à l'idéation au moyen d'une succession d'ateliers. Plusieurs méthodes sont mobilisées dans ces ateliers pour favoriser la verbalisation et garantir la participation de chacun :

- Lorsqu'il est demandé aux participants de trouver des idées nouvelles, la première étape consiste toujours en un temps de travail individuel en silence où chacun écrit une idée différente par carte. A ensuite lieu une mise en commun dite en mode domino où un participant partage son idée et ceux qui ont des idées analogues peuvent rebondir dessus. Ceci s'arrête quand tous les participants ont partagé leurs cartes. En procédant de la sorte, il ne peut y avoir de confiscation de la parole et chacun est responsabilisé pour contribuer.

- Pour un atelier dit d'inspiration, les participants constituent des binômes et vont explorer des fresques d'inspiration différentes équipés d'un livret leur permettant de choisir et restituer au groupe deux idées. Cette division en binôme est un autre moyen de garantir qu'aucun participant ne voit sa voix effacée par les plus bavards ou audacieux.

Le principe même d'alterner entre idéation (création) et inspiration (collecte d'idées mises à disposition) est une autre méthode permettant à tous les participants de pouvoir agir en qualité de contributeur actif, même s'il ne se sent pas en capacité de proposer de lui-même des nouvelles idées.

- A un autre moment, les participants vont expérimenter la « gométocratie » : chacun dispose de 3 gommettes de couleur différentes et doit les poser sur l'idée la plus folle, l'idée la plus simple à mettre en œuvre et l'idée la plus réaliste. Cette méthode de sélection, qui se fait ensuite visuellement en fonction de la répartition des gommettes, est encore un autre moyen pour s'assurer de l'expression de chacun.

A un stade avancé de la matinée, il est proposé un « cross-feed » entre équipe. L'équipe va présenter très rapidement ses idées à l'équipe voisine (qui travaille sur un tout autre challenge) qui va alors lui faire un feed-back. Afin de susciter la verbalisation de ce feed-back, chaque participant se voit remettre une carte ange ou démon. Les anges doivent intervenir pour appuyer sur les points forts alors que les démons prennent la parole pour poser des questions sur ce qui n'est pas clair. Le recours à ces rôles ainsi que la mise en scène est une méthode éprouvée pour susciter l'intervention du plus grand nombre et la verbalisation.



La figure ci-après présente synthétiquement ces ateliers de la phase idéation

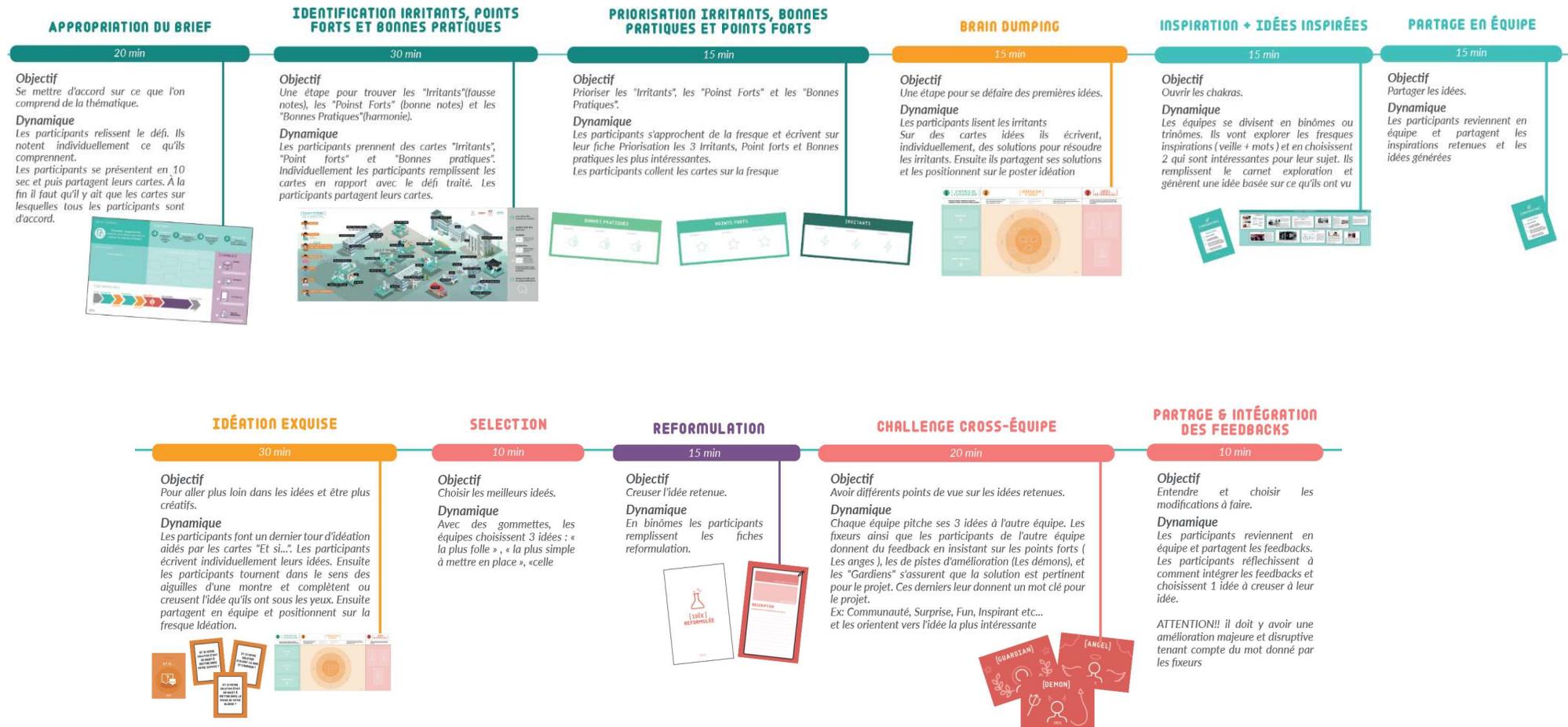


Illustration 5 : La time-line de l'atelier expression et idéation conçue par l'équipe Hospitalents

A la fin de la matinée, chaque équipe a donc exploré le défi, eu plusieurs étapes de génération d'idée et a sélectionné une seule idée. L'après-midi est consacré au prototypage de l'idée retenue. Chaque équipe va réaliser un story-board, une affiche de pub et une maquette. Pour ce faire, les participants disposent d'une ressource avec des images prêtes-à-l'emploi (autocollants de personnages, pictogrammes, objets, etc.), des templates, des magazines, des outils de découpe et de colle, des outils de dessin, etc. Ils disposent également de mini-tutoriels.

Les participants vont aussi avoir une formation éclair et enregistrer un pitch vidéo de présentation de leur idée.

L'ensemble de ces activités sont simultanées. Cette mise sous tension ou rush est une façon de garantir que tout le monde participe : il n'y a pas d'autre choix que de se répartir les productions.

La variété des supports à produire, ainsi que le fait qu'ils ne ressemblent à rien de ce que les professionnels hospitaliers sont habitués à produire, permet aussi à chacun de trouver un moyen d'expression qui lui correspond sans subir de complexe d'incompétence... puisque théoriquement tous les participants sont incompetents !

Cette étape de prototypage procure un sentiment d'accomplissement avec un ou plusieurs artefacts, et pas seulement une discussion sur des idées.



**Illustration 6 : Exemples de créations de visuels par les équipes**

Tous les supports produits vont ensuite servir à chaque équipe pour aménager un stand. En fin de journée, une fois les stands montés, arrivent des invités parmi le top management : équipe de direction, président de commission médicale, chefs de pôle, cadres de santé, directeur général de l'ARS (et ses collaborateurs).

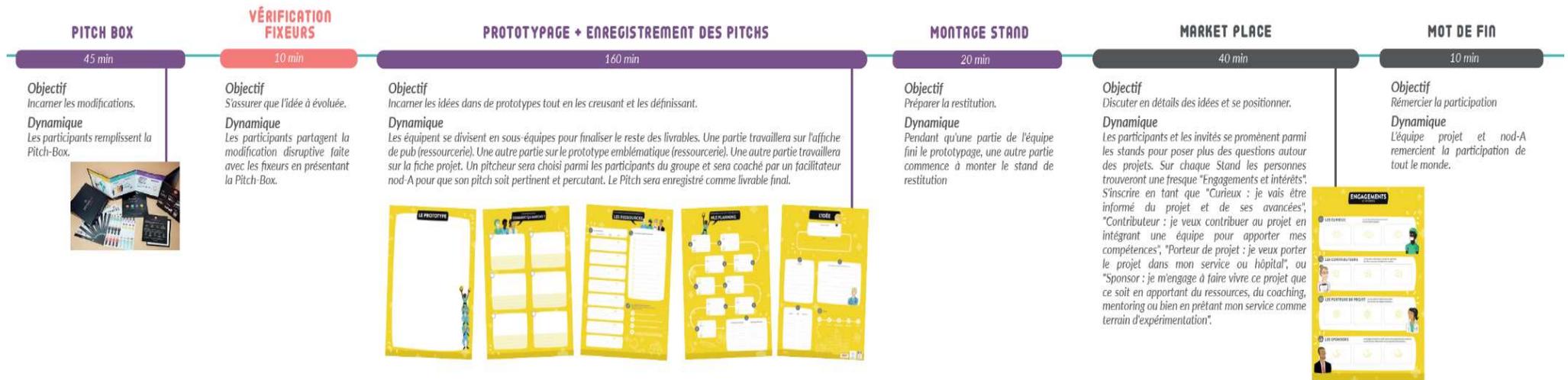
Ces invités vont avoir un rapide briefing pour leur expliquer ce qui s'est passé depuis le matin et les informer du caractère inhabituel de l'exercice ainsi que des livrables.

Ils vont ensuite visiter les différents stands, ce qui va permettre aux participants de « vendre » leur idée. Cela donne lieu à des interactions où les invités posent des questions et manifestent leur soutien. Cette dernière étape, appelée la « **market place** », démontre aux participants qu'en général, ce qu'ils ont produit suscite de l'intérêt.



**Illustration 7 : La « Market place**

La figure ci-après présente synthétiquement ces ateliers de la deuxième partie de journée :



**Illustration 8 : La time-line de la deuxième partie de la journée conçue par l'équipe Hospitalents**

A la fin de la journée, grâce aux méthodes empruntées au design, les participants auront vécu une expérience leur permettant de se rendre compte :

- Qu'ils savent faire, c'est-à-dire qu'ils sont en capacité d'innover, rapidement, sans aide de leur encadrement,
- Qu'ils peuvent faire, et que c'est d'ailleurs ce qui est attendu d'eux,
- Qu'ils aiment faire, c'est-à-dire qu'ils prennent du plaisir dans cette nouvelle posture.

### **3.1.2. Ateliers de problématisation au CHU de Nancy**

Après avoir porté ses fruits dans le format précédemment exposé, le programme Hospitalents s'est enrichi pour proposer des ateliers concernant la phase amont d'un Hackathon : la définition des challenges. Dans ce cadre le but était de permettre aux professionnels concernés de verbaliser leurs irritants et les formuler en « challenge » pour la journée de Hackathon/Créathon.

Cette étape critique de verbalisation requiert véritablement le recours aux méthodes du « human-centered design » ou « design thinking » tant elle ne va pas de soi. Plusieurs méthodes différentes ont été explorées au CHU de Nancy et ont démontré la criticité de l'exercice.

Dans un premier temps, il s'est simplement agi de demander aux professionnels de l'hôpital, qu'est-ce qui ne fonctionnait pas. En procédant ainsi, on obtient malheureusement un matériau peu exploitable et obscur. La réponse majoritairement entendue est : « le manque de moyens ». Expression que l'on entend par ailleurs largement dans les médias généralistes dès que l'on parle de l'hôpital public. Or, cette expression porte en ces germes son caractère inexploitable : elle est solutionniste dans le sens où elle exprime déjà que le challenge porte sur l'augmentation des moyens, plutôt que d'exprimer ce qui ne fonctionne pas.

Dans un second temps, la démarche déployée au CHU de Nancy a consisté à designer des modalités de recueils des irritants au plus près de l'exercice professionnel des personnes interrogées, afin de favoriser l'expression d'un irritant concret. Pour ce faire, des « boîtes à problème » ont été déployées pendant plusieurs semaines à des points critiques de circulation des employés pendant leur journée de travail : self, « Relai H » (point de vente alimentaire / magazine dans l'enceinte de l'hôpital). Le même exercice a été fait à destination des patients. Des affiches, insistant sur l'irritant plutôt que la solution, ont été déployées. Et la question posée était très axée sur les événements de la journée en cours.



**Illustration 9 : Affiche pour les "boîtes à problèmes" conçue par l'équipe Hospitalents**

<p><b>Enquête : Les irritants au CHRU</b></p> <p>PARCE QU'IL N'Y A PAS DE BONNES IDÉES NI DE BONNES SOLUTIONS SANS UNE BONNE DÉFINITION DU PROBLÈME, NOUS ENQUÊTONS SUR LES IRRITANTS QUE VOUS RENCONTREZ AU QUOTIDIEN. QU'EST-CE QUI VOUS EMPÊCHE, VOUS DEMANDE BEAUCOUP D'ÉNERGIE, VOUS PREND TROP DE TEMPS, GÊNE LA QUALITÉ DE VOTRE TRAVAIL? <b>RACONTEZ-NOUS !</b></p>	<p><b>Les irritants c'est tout ce qui gêne le travail au quotidien, dans sa mise en œuvre ou dans son organisation.</b></p> <p>Quels irritants avez-vous rencontrés aujourd'hui ? Pouvez-vous expliquer dans quel contexte et en quoi, pour vous, ceci est un problème ou une contrainte ?</p>
---	--

**Illustration 10 : Formulaire recto et verso pour les « boîtes à problèmes » au CHU de Nancy conçue par l'équipe Hospitalents**

Toutefois, lors du dépouillement des boîtes à problèmes, plusieurs écueils ont été observés.

- Le premier portait sur la représentativité des répondants. Au vu de la teneur des réponses, beaucoup portait sur les équipes de nuit, avec une sur-représentation de ceux-ci. Peut-être cela suggérait-il que l'emplacement des boîtes à problèmes, au vu et au su de tous en journée, conduisait à une auto-censure des agents.
- Une autre limite rencontrée lors du dépouillement, portait, une fois encore, sur le caractère solutionniste des contributions. Nombreux ont été les bulletins à expliquer ce qui devrait être fait.
- Le troisième écueil constaté concernait le caractère accusateur des contributions : plutôt que de pointer des dysfonctionnements, plusieurs réponses indiquaient combien un service (toujours autre) pourrait mieux faire son travail pour faciliter la vie aux autres. C'est ainsi que dans les sujets traités, on a observé une sur-représentation des services dits supports (à forte interaction avec les autres services, notamment de soin) : le brancardage, les services maintenance, etc.
- Enfin, dernier enseignement de cet exercice, nous avons constaté que bien souvent la réponse sur l'irritant ne figurait pas dans le contenu du bulletin lui-même, mais plutôt dans le mésusage de la boîte à problèmes. Plusieurs agents ont utilisé les boîtes à problèmes pour signaler par exemple du matériel défectueux alors qu'il existe une procédure pour le faire. En fin de compte, cela nous a renseigné sur le fait que l'un des dysfonctionnements portait sur la méconnaissance des procédures de déclaration ou leur inefficience.

Tous ces constats ont conduit à tester une autre modalité de verbalisation des irritants.

Dans un troisième temps, en partenariat avec l'une des fondatrices d'Hospitalents, le CHU de Nancy a mis en place des ateliers dits de problématisation, conçus comme des espaces de verbalisation des irritants. Le prototype de cet atelier a été testé à l'échelle d'un service : le service accueil et facturation. Il s'est tenu sur une demi-journée avec une dizaine de participants, le 28 mai 2021. Les mêmes principes que pour le Hackathon ont été retenus :

- Créer un espace d'expression neutre : la session s'est tenue à l'école de l'Intelligence Artificielle de Microsoft, les agents étaient identifiés uniquement au moyen de leur prénom, avec des règles d'expression complètement horizontales entre eux et avec les facilitatrices ;

- Utiliser le jeu : les ateliers étaient présentés comme des activités ludiques, tout en ayant une finalité pédagogique et maïeutique ;
- Utiliser des périodes de rush avec un temps de contribution individuelle avant mise en commun.



**Illustration 11 : Atelier d'idéation**

Après l'accueil, les participants ont pris part à un icebreaker sous la forme d'un sondage ambulante :

Les participants devaient se déplacer pour se positionner les uns par rapport aux autres en fonction de comment ils se situaient face à des problèmes (soit pour former 2 groupes, soit pour former un continuum). Les questions posées étaient les suivantes :

- Parmi les personnes présentes, pensez-vous être dans les 50 % qui rencontrent le plus de problèmes insolubles dans l'exercice de leur fonction ou dans les 50 % qui rencontrent le moins de problèmes ?
- Quand vous rencontrez un problème, vous êtes plutôt du genre à le résoudre seul ou à en faire part à vos collègues ?
- Pensez-vous que vos supérieurs ont conscience de tous les problèmes que vous êtes appelés à résoudre au quotidien ?

Ce premier exercice a permis d'engager une première réflexion des participants sur leur attitude et posture professionnelle par rapport à leurs collègues et face à un dysfonctionnement.

Après avoir constitué deux groupes, les participants se sont prêtés à l'exercice des deux vérités et un mensonge :

Chacun a raconté trois situations insolites ou improbables rencontrées dans l'exercice de ses fonctions, dont l'une des trois était inventée de toutes pièces. Cet exercice avait pour but de démontrer que l'invraisemblable n'est pas toujours là où on l'imagine. Et que par conséquent, on ne peut raisonnablement pas tout prévoir, en effet, les problèmes et les impondérables font partie du travail. L'enjeu n'est donc pas de chercher à tous les éradiquer car cela n'est clairement pas possible, mais d'arriver à mieux vivre avec.

Chaque équipe a ensuite procédé au recensement des irritants de tout type, rencontré dans le quotidien de leur activité professionnelle.

La technique domino avec un premier temps de rush où chacun produit un cas de figure par carte puis met en commun en rebondissant sur les contributions des autres a permis à tous de verbaliser des expériences vécues.

Afin d'accompagner les participants dans l'exploration d'irritants insoupçonnés, un deuxième round d'idéation a été fait à l'aide de cartes dites « et si ». Chaque fois, la facilitatrice lisait une carte commençant par « Et s'il s'agissait d'identifier un irritant ayant trait ... » : au self, au stationnement, au matériel de travail, à l'informatique, à la configuration des bureaux, aux relations avec les collègues / usagers / accompagnants / autres services, à la signalétique, etc. Cette méthode oblige les participants à aller forer des gisements enfouis de dysfonctionnements.

Après avoir constitué un mur d'idées, les participants les organisent en îlots thématiques. Puis, ils recourent à la méthode de la « gométocratie » expliquée précédemment pour désigner l'irritant le plus énergivore, le plus insoluble et le plus récurrent. Là encore, cette méthode permet à chacun de prendre part à la verbalisation de son vécu des problèmes. Et permet aux intéressés de classer et hiérarchiser leurs irritants.

La fin de la session est ensuite consacrée à un exercice de formulation du défi pour éviter l'écueil de l'exprimer en partant de la solution. 5 défis ont pu être tirés de cet atelier :



**Illustration 12 : Carte des 5 défis conçue par l'équipe Hospitalents**

Ces 5 défis ont alimenté le hackathon qui s'est ensuite tenu à Nancy le 24 juin 2021 selon le même déroulé qu'à Montpellier, mais dans un format plus limité, réservé aux équipes du service accueil et facturation. La totalité des agents ayant participé à l'atelier de problématisation sont revenus, enthousiastes et motivés pour « cracker » l'un des problèmes qu'ils avaient identifiés. D'autres agents s'y sont joints. Et 4 prototypes ont été produits et sont à l'heure actuelle en cours d'expérimentation dans l'établissement.



**Illustration 13 : Atelier de prototypage**

### 3.2. Résultats et suites de ces expérimentations

Le but affiché du programme Hospitalents c'est d'agir sur les personnes, les mentalités, les postures. Il s'agit d'aider à faire naître de nouvelles attitudes, il s'agit d'encapacitation, d'empowerment afin d'avoir plus d'impact à la fois sur la performance des organisations et des établissements et sur le bien-être des personnes au travail.

En poussant les participants dans le registre du jeu, du pas de côté, ils arrivent à verbaliser des choses qu'ils ne peuvent pas dire simplement et continuent donc à subir quotidiennement des irritants qui les usent.

Dès le démarrage, quand quelqu'un verbalise il est impératif de l'inciter d'emblée à sortir du solutionnisme en expliquant bien que la solution unique est un mythe, car ce qui a un intérêt dans un service sous une forme particulière ne sera peut-être pas la bonne réponse dans un autre service.

Au bout d'une journée d'atelier, il est toujours étonnant de voir les solutions auxquelles pensent les participants grâce à la méthode de design développée dans le cadre de ce programme.

#### **1<sup>er</sup> résultat : L'expérience vécue**

Cette expérience vise essentiellement à mettre les professionnels en situation de verbalisation d'un problème et de résolution de celui-ci. A noter qu'il n'y pas d'attente particulière sur « un produit de sortie ». L'expérience aura déjà substantiellement atteint son but si elle permet aux professionnels qui la vivent de se rendre compte qu'ils sont capables de faire et que, ce qu'on attend d'eux, n'est pas toujours ce qu'ils imaginent.

Ainsi, les facilitateurs d'Hospitalents ont invité les équipes à réfléchir à des titres d'action volontairement provocateurs par la sémantique employée, le but affiché étant de susciter l'intérêt et, parfois même, de souligner un peu plus ce qui aurait pu être un sujet de crispation dans un autre contexte.

L'exemple illustrant le mieux ce propos est le projet baptisé « *Hospital Thunes, pour ne plus jamais travailler pour des prunes* » conçu par une équipe du Centre Hospitalier de Rodez afin de « récompenser » les professionnels qui répondent présents lorsqu'ils sont sollicités pour effectuer des remplacements, par exemple par du crédit de temps de formation.

Grâce à cet intitulé un peu provocateur, les participants ont su capter l'attention de leur direction lors de la « market place ». L'équipe de direction a manifesté un vif intérêt pour leur solution, en soulignant l'humour véhiculée par les intrapreneurs. En empruntant ainsi de nouveaux chemins de verbalisation,

l'équipe concernée a pu constater que ce pouvait être ce qui été attendu d'eux (plutôt que de taire tout dysfonctionnement ou toute insatisfaction).

En fin de compte, au terme de la journée de Hackathon, grâce aux méthodes empruntées au design, les participants auront vécu une expérience inédite :

- De sensibilisation à l'intrapreneuriat visant à montrer par l'expérience que l'innovation n'est pas l'apanage de quelques-uns et que donc ils savent faire.
- Qui leur aura donné ou redonné du pouvoir d'agir dans leur situation de travail, pour leur permettre de se révéler, de prendre conscience de leur capacité et de leur plaisir à faire
- De soutien à l'empowerment en introduisant plus de subsidiarité dans le fonctionnement des organisations.

Nathalie, 46 ans



*« Il ne faut pas grand-chose pour laisser grandir les personnes et leur laisser apporter leur pierre à l'édifice ».*

*« A plusieurs et avec des expertises différentes, il est possible de faire émerger de belles choses ! »*



Emilie, 26 ans



Romuald, 28 ans

*« Nous avons tous du talent : je trouve ça trop génial ! »*

## **2eme résultat : Le changement de posture**

Toujours lors de la « market place » de fin de la journée, lorsque le top management et la direction générale de l'ARS viennent sur les stands pour voir les productions, ils rencontrent des personnels impliqués sur des problématiques spécifiques, hyper enthousiastes sur les solutions qu'ils ont trouvées et qu'ils sont fiers de présenter.

Présenter des propositions d'amélioration en lieu et place de revendications liées à des « dysfonctionnements » permet un changement de posture très net

tant pour les personnels que pour la direction. Cela donne lieu à des interactions où les invités posent des questions et manifestent leur soutien, ce qui démontre aux participants que ce qu'ils ont produit suscite de l'intérêt.



Manuela, 24 ans

*« Des solutions de terrain qui ne viennent pas d'en haut ! »*

*« Un sentiment d'appartenance à la "maison hôpital" ! »*



Nicole, 58 ans

### 3eme résultat : L'effet bottom up

Aucune réponse n'est bien sûr à formuler d'emblée sur les propositions mais l'intérêt de l'exercice est que cette « délégation » pose des questions aux participants sur chaque stand et amorce un dialogue.

Cette implication du terrain, ces idées d'amélioration qui viennent de la base positionnent aussi différemment la direction générale. Cela ressemble à un modèle d'organisation participatif et collaboratif au sein duquel les salariés sont sollicités pour être force de proposition et d'initiative.



Mélanie, 33 ans

*« Pour les petits établissements, c'est l'occasion de se sentir sur un pied d'égalité avec les plus gros et de réaliser que tout le monde est dans la même situation. »*

*« Le soutien des managers fait partie de la méthode, c'est un appui inconditionnel. »*



Hubert, 42 ans

## 4eme résultat : L'autonomisation

Dans la verbalisation, il est primordial que la personne ait le sentiment que sa parole est prise en compte, et qu'on la laisse en responsabilité de concevoir la suite. Cela a un impact énorme sur l'état d'esprit.

L'un des exemples notables de cet effet est le projet « *Pose ton smiley* ». Développé par des agents de catégorie C du CHU de Montpellier, le principe de cette action est d'afficher son humeur du jour en arrivant dans son service le matin, en apposant un « smiley » (sourire, neutre, ou mécontent) sur un tableau en face de son nom. Cela doit permettre aux autres professionnels d'adapter leur attitude.

L'équipe s'est totalement emparée du projet : les participants ont pris sur leur temps personnel pour continuer le prototypage après la session Hackathon du 16 mai 2019. 4 mois plus tard, lors de la deuxième rencontre du 19 octobre 2019, ils ont refusé les propositions d'accompagnement par un designer professionnel. Leur crainte principale était qu'on les dépossède de leur idée, qu'on ne leur laisse pas être responsables de l'idée du début à la fin du process.

On peut légitimement penser que si cette idée avait été lancée par la direction, beaucoup auraient probablement critiqué cette initiative évoquant une perte de temps ou une demande de moyens supplémentaires. Or, dans le cas de « *Pose ton smiley* », c'est tout l'inverse précisément parce que la solution vient d'eux, et parce que l'équipe d'intrapreneurs était engagée sur le terrain (ils ont par exemple fait la promotion de leur idée à leurs collègues des autres services qui l'ont adoptée).

Même parcours avec le projet « *52 nuances de sourire* » pour les 52 semaines de l'année, toujours au CHU de Montpellier. L'idée du groupe à l'origine de cette action était de favoriser la communication positive dans leur service, en incitant les gens à sourire. Leur action a consisté à produire un poster humoristique par semaine de nature à susciter le sourire.

Le succès a été au rendez-vous et même au-delà du projet initial puisque le service qui avait pensé et mis en œuvre cette action en a réalisé la promotion auprès de leurs collègues des autres services qui, à leur tour, ont réalisé des affiches humoristiques.

Pourtant, les visuels produits n'étaient pas d'une grande qualité (définition de l'image, montage, rendu, choix des images) et la charte graphique de l'établissement totalement absente. Mais, le succès de ce concept tient dans le fait qu'il vient et qu'il est à la main de l'équipe de terrain, et non à celle de la direction de la communication.

Au terme des 52 semaines l'action s'est arrêtée sauf dans quelques services, dont l'EHPAD où les résidents ont souhaité que cela continue, sous une forme un peu plus allégée : une affiche par mois. Certains agents et résidents collectionnent les affiches en les conservant à la fin de la semaine ou du mois.

Enfin, dernier exemple à Nancy, les agents du bureau des entrées ne voulaient pas de la présence des cadres pendant les ateliers, considérant que cela aurait limité leur parole. En revanche, ils ont explicitement formulé la demande que l'intégralité des travaux soient rapportés à l'encadrement, par l'équipe organisatrice des ateliers. Leur démarche visait à repositionner les cadres comme un tiers partenaire (un sponsor au même titre que la direction générale) et non comme un acteur de la démarche.



Sarah, 38 ans

« Effacer les barrières de posture ou de fonction pour ne pas tomber dans les travers de "ce n'est pas à moi de répondre à cette question, ce n'est pas mon rôle". »

« La démarche Hospitalents permet aux professionnels d'oser et donne une légitimité pour faire des choses différentes. »



Emir, 29 ans

Vincent, 47 ans



« Sortir de la pensée magique « ça va prendre tout seul », il faut accompagner la prise en main, expliquer le projet. »

## 5eme résultat : la fibre intrapreneuriale

Au CHU de Montpellier l'équipe d'Hospitalents a proposé aux participants de revenir 4 mois plus tard s'ils voulaient poursuivre l'aventure. Le 19 octobre 2019, plus d'un tiers des équipes a décidé de continuer l'aventure intrapreneuriale (6 équipes sur 16).

Les idées retenues pour cette deuxième étape ne sont pas forcément les meilleures, mais ce sont les idées de ceux qui se sont montrés les plus motivés pour continuer, ceux chez qui l'expérience vécue aura vraiment activé quelque

chose. Et, c'est exactement ce qui intéresse le programme Hospitalents : la posture et la personne plutôt que la solution.

Dans la deuxième étape du programme d'Hospitalents, les professionnels sont accompagnés dans un format d'**excubation** avec un coaching et du support par des designers. Pendant plusieurs mois ils vont approfondir leur idée, expérimenter, prototyper et aller jusqu'au MVP (minimum viable product) c'est-à-dire jusqu'à la première version d'un produit, réalisée à moindre frais afin de formaliser l'idée très rapidement et de la confronter aux usagers.

Pendant la période d'excubation, ce dont l'**intrapreneur** a besoin c'est d'être protégé de son lieu de travail, que son statut soit sécurisé et qu'on lui alloue du temps et des moyens.

A ce stade ce que veut le professionnel devenu intrapreneur, c'est juste retrouver du sens et se sentir en capacité. Pour cela il doit avoir la garantie qu'il va garder le contrôle sur son produit. A ce moment-là, le sponsor (la direction) doit protéger l'intrapreneur, veiller à garder secrets ses travaux. La valorisation et la promotion seront pour plus tard quand l'intrapreneur sera prêt. Souvent les sponsors pensent qu'on attend d'eux qu'ils donnent de la visibilité alors qu'à certaines étapes, cela nuit en créant une pression inutile. C'est d'ailleurs en contradiction avec toute la démarche antérieure visant à leur offrir un espace qui les a mis en confiance et en situation de faire.

*"En une journée et en travaillant sous une "contrainte" forte (méthodologie et timing), on avance pour produire du concret, ce qui est rare à l'hôpital"*



Eva, 35 ans

*"Il faut vivre l'expérience pour comprendre."*



Erwan, 35 ans



Arnaud, 44 ans

*« Des gens en transversal se retrouvent accrochés à un projet qui devient le leur. C'est assez inédit. »*

### 3.3 L'Esprit design pour libérer la parole et créer de l'intelligence collective

*"L'innovation collaborative permet aux acteurs qui en ont envie d'aborder une problématique différemment, de sortir du cadre mais elle apporte aussi de la sécurité. Cela donne le droit de penser autrement, cela donne des marges de liberté. Cette façon de travailler, très collaborative, et participative fait émerger un nouvel état d'esprit, à tous les étages d'une institution."*

**François Bérard**  
Directeur Général Adjoint  
du CHU Montpellier

**Nicolas Wauquierz**  
Codesigner pour la Transformation  
Publique chez DITP

*"Ça renforce l'envie de coopérer. L'innovation collaborative est fondée sur la compréhension des enjeux de l'autre"*

Au terme de cette réflexion sur la place de la parole dans les organisations dans le milieu de la santé et sur les résultats issus de la mise en place d'espace de verbalisation et d'écoute pensés pour favoriser l'intelligence collective et l'innovation collaborative, nous nous proposons dans cette dernière sous partie, de faire une synthèse opérationnelle rapide des enseignements rassemblés dans ce mémoire pour « designer » les conditions de la verbalisation.

Et, pour aller plus loin, dans notre dernier paragraphe nous présenterons un modèle d'organisation entièrement basé sur l'intelligence collaborative.

#### 3.3.1 Le design de l'espace de parole/de la verbalisation

Que ce soit dans la phase d'exploration, de recherche, d'inspiration, durant laquelle les participants tentent de définir une question, d'identifier les déterminants qui induisent les comportements, les contraintes, les besoins, les motivations des « utilisateurs » ou que ce soit dans la phase d'idéation, la condition principale de l'expression positive et de la verbalisation des participants consiste à effacer au maximum la posture initiale de chacun pour

créer une égalité dans la verbalisation. Car chacun est légitime pour exprimer ses idées.

Au sein de ces ateliers, des acteurs qui n'ont pas pour habitude de se rencontrer travaillent ensemble sur un pied d'égalité. Et, rapidement on constate que la dynamique du groupe favorise l'intelligence collective et l'émergence des talents créatifs de chacun. Ainsi chacun sort de son silo. Et, ce qui émerge avant tout c'est du lien, du lien entre les services, du lien entre les services et les usagers des services, et du lien entre les services et la direction.

Penser et animer un espace de discussion nécessite une préparation minutieuse. Il faut bien penser en amont l'espace dans lequel cette parole pourra être libérée et soutenue tout en gardant un aspect ludique à l'exercice. C'est une invitation à parler qui doit être proposée. Aussi, certains éléments apparaissent comme incontournables :

- L'animation par un **facilitateur** : son apport porte moins sur la découverte de solutions nouvelles que sur l'animation d'ateliers ou d'évènements, de supports de visualisation, d'outils ou de méthodes permettant aux participants de s'exprimer, de trouver de nouvelles idées, de les partager et de les tester.
- L'**absence de la hiérarchie**,
- Un tiers lieu pour plus de **neutralité**,
- Du **temps**, libre de toutes contraintes professionnelles,
- Une tenue vestimentaire neutre, non connotée professionnellement,
- Seul le prénom est utilisé (ni le nom de famille, ni le service),
- Créer entre les participants un capital commun d'incompétence (Ice-breaker) qui met là encore tout le monde à la même place, sécurise la prise de parole, évite les blessures et construit la confiance
- Utiliser des **outils ludiques**,
- Insuffler et donner de l'**inspiration** sans trop formaliser pour préserver la dimension dynamique et spontanée de la parole.

« (...) la mise en forme de l'espace de discussion vise à l'installer au cœur du système. La discussion suppose donc un substrat matériel puissant qui interdit de réduire la dynamique conversationnelle à une simple coordination dans l'action et justifie le recours à la notion d'espace de discussion. »<sup>27</sup>

---

<sup>27</sup> Mathieu DETCHESSAR, « *Quand discuter, c'est produire... Pour une théorie de l'espace de discussion en situation de gestion.* » Revue française de gestion, 2001, pages 32-43.

### 3.3.2 Le design de l'expression / de l'expérimentation

Si appréhender le monde passe d'abord par la parole, l'interaction avec les autres peut aussi s'opérer par l'intermédiaire d'artefacts matériels qui pourront être produits après la phase d'idéation. En effet, les participants aux ateliers d'idéation sont alors placés dans une situation de concrétisation de leur idée par l'objet : c'est la phase de prototypage.

Parfois entre ce que les participants imaginent dans leur monde idéal et ce qu'il est possible de faire pour des raisons techniques ou pragmatiques, il faut trouver des compromis validés par tous.

La fabrication d'un **artéfact** sous la forme d'un prototype est donc réalisée après sa validation en termes d'usages, de technologies, de viabilité financière, d'éthique et d'identité. La présence d'un fixeur ou d'un designer, en plus du facilitateur, est donc requise afin d'aider à traduire en objet l'idée exprimée.

L'artefact qui sera produit et présenté concrétise une des solutions possibles. Et, l'artefact ainsi produit ne doit pas être un simple objet, il doit médiatiser un usage. Concevoir un artefact, c'est donc dans le même temps décider de comment on va s'en servir.

Aussi, les participants-concepteurs de l'artefact ne doivent pas se contenter de présenter un objet mais ils doivent en même temps en transmettre le mode d'emploi.

Le but du facilitateur et du désigner accompagnant les participants est de faire vivre une expérience de changement concret à ces derniers et de déclencher un processus de construction de sens.

De plus, on peut affirmer sans détour que la co-conception par les utilisateurs eux-mêmes de solutions ou d'objets répondant à leurs besoins, garantit leur appropriation et leur usage respectueux de ceux-ci.

### 3.3.3 Le design de l'écoute/de l'attention

Pour les écoutants, il est tout d'abord nécessaire de se placer en position non pas de recueillir des mécontentements et d'apporter une ou des solutions, mais de demander aux participants de décaler leur regard<sup>28</sup> puis, comment ils peuvent collectivement penser à des améliorations.

---

<sup>28</sup> Jacques Rancière : Le maître ignorant, Fayard, 1987

Pour offrir un espace d'écoute favorable, les prérequis essentiels nous semblent être les suivants :

- Un **petit groupe** : pas plus de 6/8 garantit la participation de tous,
- La présence de tiers neutres : **facilitateur** et **fixeur**,
- La compréhension des enjeux de la séance par les participants,
- La **convivialité**. La convivialité est un moteur de créativité qui favorise la dynamique de groupe et l'émergence d'idées créatives. Encourager celle-ci au sein des ateliers est souvent un objectif affiché de la part de l'équipe projet qui, de facto, lui porte une attention particulière. La convivialité semble inhérente à la démarche de co-conception d'espaces, elle participe de la méthodologie (bienveillance, horizontalité, créativité...) et représente un outil efficace. Au cours des ateliers, les participants, encouragés par une ambiance conviviale, se prennent au jeu
- La sécurité et la confidentialité des propos tenus,
- La complicité et le partage d'un capital commun,
- La **confidentialité**. Durant toute la démarche, les travaux du groupe projet doivent autant que possible être préservés du regard extérieur. Car il est difficile parfois de faire comprendre à sa hiérarchie ou à ses collègues non associés au projet, que la démarche, sous ses apparences ludiques, est sérieuse et productive. Ce qui peut générer des tensions. Il peut aussi arriver que ce soient les attentes en termes de production qui génèrent du stress.

Voici définis en quelques lignes les facteurs clés permettant de favoriser les verbalisations et les échanges productifs en vue d'une co-élaboration entre les professionnels de terrain et la direction.

Depuis quelques années, à l'initiative de directions sensibilisées à d'autres formes de management et/ou d'innovation, qu'elles soient techniques ou organisationnelles, les expérimentations d'innovations collaboratives se multiplient dans le secteur de la santé.

Processus par lequel les différents acteurs s'entendent, s'accordent sur une vision partagée a minima des problèmes comme des solutions, l'innovation collaborative vient à rebours de méthodes managériales en place qui enferment les salariés dans un fonctionnement vertical à plusieurs niveaux et où les relations sont souvent réduites à du simple reporting.

Pour initier et favoriser l'innovation collaborative au sein d'une organisation il faut agir simultanément sur trois niveaux liés les uns aux autres. Il s'agit de :

- **La culture** : en favorisant les logiques d'empowerment et le développement de valeurs centrées sur la confiance.
- **La posture** : les individus doivent incarner et promouvoir les valeurs d'exemplarité, d'écoute et de bienveillance.
- **Les processus managériaux**, doivent tourner le dos aux formes prédéterminées d'exercice du pouvoir et faire de l'agilité la règle.

Les enjeux sont considérables et déterminants pour l'avenir du secteur de la santé qui vit aujourd'hui une crise sans précédent et dont le modèle actuel est à bout.

### 3.3.4 Pour quel modèle de collaboration demain ?

Au bout de notre réflexion, nourrie par une littérature abondante et des observations de terrain, nous ne pouvons que constater à quel point l'autonomisation progressive des équipes passe par beaucoup de préparation et d'organisation. Le processus pour atteindre un horizon parfois flou comprend des turbulences, des tâtonnements, des itérations, et bien sûr, le temps nécessaire à l'appropriation du changement. Il en ressort que le voyage ainsi réalisé (l'expérience vécue) est parfois plus important que la destination.

Faire évoluer les établissements du secteur de la santé, vers des organisations plus collaboratives n'est pas chose aisée, d'autant que la place de la hiérarchie intermédiaire pose alors question ; et cela même si l'objectif n'est pas de défaire la structure formelle hiérarchique mais qu'il est de favoriser l'émergence de création de valeur, en offrant autonomie, liberté d'action et responsabilité à tous les membres de l'organisation. Dans ce contexte, le rôle des cadres intermédiaires pourrait alors évoluer vers un rôle de facilitateur, ce qui peut s'avérer difficile étant donné que la plupart du temps leur expérience et leur formation ne les a pas préparés à cela, et qu'ils ont souvent le sentiment de perdre en responsabilité.

Aussi, on peut constater aisément que les transformations couronnées de succès sont aujourd'hui plutôt l'apanage des petites et moyennes entreprises ou de services spécifiques à l'instar du modèle Buurtzorg<sup>29</sup> présenté ci-dessous.

---

<sup>29</sup> Bradford H. Gray, Dana O. Sarnak, and Jako S. Burgers - Home Care by Self-Governing Nursing Teams : The Netherlands' Buurtzorg Model, The Commonwealth Fund Case Study, mai 2015.

Fondé aux Pays Bas en 2006 par Jos de Blok le modèle Buurtzorg vise initialement à refondre l'organisation des soins infirmiers à domicile. Buurtzorg, que l'on peut traduire littéralement par « aide de voisinage », est une entreprise à but non lucratif, employant 10000 infirmiers qui souhaitent privilégier le lien avec le patient et une approche globale des soins.

La philosophie et l'organisation du modèle Buurtzorg est fondée sur la simplification : simplifier les procédures, les règles et la communication, afin de se focaliser sur le cœur de métier, et arrêter de perdre du temps sur des tâches parasites. Les valeurs fortes qui constituent le socle de Buurtzorg et qui s'incarnent dans le mode de fonctionnement opérationnel sont :

- La confiance en chaque collaborateur,
- L'égalité intrinsèque entre tous les collaborateurs,
- La responsabilité (apprentissage par l'erreur et expérimentation),
- La liberté.

Ce système d'organisation de la gouvernance est fondé sur la mise en œuvre formalisée de l'intelligence collective. Dans le modèle Buurtzorg il n'y a pas de cadres intermédiaires afin de développer la responsabilité de chacun des acteurs.

- L'organisation est garante du sens (le pourquoi), et a pour raison d'être de mettre en capacité les professionnels de terrain à exercer sereinement leur travail.
- Les professionnels de terrain quant à eux sont les garants de la méthode (le comment) car, c'est celui qui fait, qui sait.

Quatre grands principes soutiennent le modèle de management qui prévaut dans le modèle Buurtzorg :

- NEEDING : Fais ce qu'il y a à faire pour le patient,
- RETHINKING : Réfléchis à ce que tu fais et change si besoin,
- COMMUN SENS : Utilise ton bon sens,
- MEANINGFUL RELATIONSHIPS : Instaure des liens humains de qualité, des relations qui font sens.

Le modèle Buurtzorg est un modèle de communication et de verbalisation. Ainsi, afin de favoriser la vraie communication et la productivité au sein des équipes, ses membres utilisent la Solution Driven Method of Interaction (SDMI) qui est enseignée à tous les futurs membres et qui est structurée en cinq points :

- LE BUT : A quoi veut-on arriver ?

- LA POSITION : De quoi est-on responsable ? Que peut-on choisir de façon personnelle ? Sur quels points je dois demander l'avis des autres ? Quelles sont mes compétences ?
- LA METHODE DE TRAVAIL : Comment faire pour arriver à son but ?
- LA METHODE DE COMMUNICATION : Communiquer avec chacun d'une façon respectueuse.
- LE TEMPS : Combien ai-je de temps pour arriver à mon but ?

Cette méthode se révèle particulièrement efficace concernant les conflits puisqu'elle donne des façons concrètes d'y remédier. Selon le SDMI, si les interlocuteurs se concentrent sur le fond du problème, en se projetant dans le concret, les émotions deviennent automatiquement plus faibles et la colère, la peur ou la tristesse sont remplacées par le calme et l'écoute.

Malgré tout, l'expression des émotions, quand elles ne sont pas ressenties envers les membres de l'équipe sont essentielles, surtout dans le milieu de soin où les émotions sont quotidiennes. Dans ce cas l'équipe est un soutien primordial. Partager la même connaissance permet à chacun de se sentir compris et épaulé dans les moments difficiles.

Parler de ses émotions, c'est également un moyen de s'échapper du travail qui peut être dur émotionnellement et partager quelque chose de fort avec les membres de son équipe.

Avec le modèle Buurtzorg :

- Plus besoin d'intermédiaire humain pour faire le lien entre les travailleurs et la direction :
  - Un réseau social d'entreprise est mis en place pour partager les informations, interpeller directement le responsable, prendre connaissance de ce qui se passe à titre institutionnel, s'exprimer.
  - Des services réduits sont en accès direct au Siège : paie, logistique, etc.
  - Un logiciel de soin permet la production directe du reporting et des indicateurs est accessible à tous : professionnels comme direction, cela en toute transparence.
- Plus besoin de cadre en tant que seul acteur chargé de la prise de décision :
  - Les équipes sont auto-gérées et de taille inférieure à 12 personnes.
- Repositionnement d'un nouvel acteur, un coach, chargé de la facilitation et qui intervient :

- A l'échelle du professionnel : quand celui-ci le demande lorsqu'il rencontre une difficulté. Le coach n'est pas un expert du métier du professionnel mais c'est un expert de la méthode. Il va accompagner le professionnel pour qu'il puisse lui-même résoudre son problème.
- A l'échelle de l'équipe : selon une fréquence minimale pour organiser des ateliers de Retour d'EXpérience (REX) et de verbalisation. Cela permet, entre autres choses, de garantir le bon fonctionnement de l'équipe auto-gérée, sans cadre. Le coach intervient également en complément à la demande de l'équipe.

En observant ce type d'organisation, qui fonctionne depuis plus de quinze années aux Pays Bas, on peut constater que si les structures ont besoin de mécanismes d'organisation, en revanche elles n'ont pas nécessairement besoin de hiérarchie.

La méthode Buurtzorg a d'ores et déjà démontré son efficacité sur le plan sanitaire et humain, mais contre toute attente elle induit aussi un avantage économique de taille. En 2010, trois ans après sa création aux Pays Bas, une étude menée par KPMG a démontré qu'elle permettait de diminuer de 40 % la dépense d'aide et de soins par personne accompagnée.

La France, dans le cadre des projets portés par l'article 51 de la LFSS 2019 expérimente en ce moment ce modèle dans le secteur des soins à domicile.

## CONCLUSION

Dans le secteur sanitaire et médico-social, les espaces de discussion, de parole sont à développer, sont à encourager. Selon certaines modalités, la parole est à favoriser pour que chacun retrouve du sens à son action, soit partie prenante et responsable du service délivré, soit fier de son équipe, de son établissement. Par la délibération il s'agit de construire du commun.

Parler devient alors véritablement agir.

Dans un contexte toujours plus complexe, soumis à des pressions de plus en plus fortes, nous avons besoin de repenser les modes de fonctionnement collectifs et d'oser tester de réelles alternatives au modèle existant : des modèles plus fluides, des services mieux adaptés à leurs utilisateurs, des modes d'implication des professionnels plus collaboratifs et conviviaux. Ces innovations managériales collaboratives ne peuvent être diffusées par voie descendante et ne peuvent pas être portées par l'encadrement intermédiaire seul. Pour donner au plus grand nombre d'acteurs l'envie d'être force de proposition, quelle que soit sa position ou son statut dans l'organisation, l'intervention d'un tiers extérieur (facilitateur de l'intelligence collective) apparaît comme la clé de la réussite d'une communication et d'une collaboration réussie.

A l'heure actuelle des initiatives, des expérimentations sont en cours. Aussi modestes soient elles, elles ont le mérite de libérer la parole en même temps qu'une énergie créatrice propre à innover.

Si l'on veut réussir la nécessaire mutation des organisations sanitaires et médico-sociales l'innovation collaborative est la piste à suivre. Pour cela, il faut appliquer la pensée design non pas seulement à la construction de produits ou de services pour les usagers mais aussi à la construction du processus de définition du travail avec les professionnels. Certains établissements ou services ont commencé à explorer cette voie. Cet effort est nécessaire pour redonner de l'attractivité aux métiers du soins et in fine au secteur de la santé en général.



## REFERENCES

### ▪ LES PODCASTS

**Fracas.** Podcast sur le pouvoir de changement de la parole. Fracas explore comment on prend la parole, qui peut la prendre et ce que cela peut changer. Chaque jeudi une interview par Charlotte PUDLOWSKI de personnalités avec un rapport particulier à la parole. (Production Louïe Media et Radio Nova).  
<https://louiemedia.com/fracas>

**Travail (en cours).** Podcast qui parcourt les bouleversements du travail et sa place dans nos vies. Tous les jeudis. Par Marie Semelin & Camille Maestracci. (Production Louïe Media).  
<https://louiemedia.com/travail-en-cours>

**France Culture - LSD** La série documentaire : Oser prendre la parole  
- Episode 4 : A l'oral aussi, je serai un salarié performant. (2016). Par Céline Leclère réalisée par Anna Szmuc.  
<https://www.franceculture.fr/emissions/lsd-la-serie-documentaire/oser-prendre-la-parole>

**France CULTURE** : Emission Les chemins de la philosophie - Le pouvoir de la parole (2019).  
- Episode 1 : Parole, est-ce agir ?  
- Episode 2 : Quand la parole ne suffit pas : les stoïciens au secours de l'écologie  
- Episode 3 : Quand dire c'est guérir.  
- Episode 4 : Devient-on quelqu'un d'autre quand on ment ?  
<https://www.franceculture.fr/emissions/series/le-pouvoir-de-la-parole>

### ▪ DOCUMENTAIRE

A voix haute. La Force de la parole. Réalisateur Stéphane de Freitas et Ladj Ly, 2016.

### ▪ TEXTES ET ARTICLES

**Ashford Susan, Sutcliffe Kathleen et Christianson Marlys:** "Speaking up and speaking out: The leadership dynamics of voice in organizations." In Voice and Silence in Organizations. Emerald Group Edition, 2009. Pages 175–202.

**Berdahl Jennifer, Martorana Paul** : « Effets du pouvoir sur l'émotion et l'expression lors d'une discussion de groupe controversée. » Journal européen de psychologie sociale, n°36, 2006, pages 497-509.

**Bradford H. Gray, Dana O. Sarnak, and Jako S. Burgers** : « Home Care by Self-Governing Nursing Teams : The Netherlands' Buurtzorg Model. » The Commonwealth Fund Case Study, mai 2015.

**Chabanet Didier, Colle Rodolphe, Corbett-Etchevers Isabelle, Defélix Christian, Perea Céline, Richard Damien** : « Il était une fois les entreprises « libérées » : de la généalogie d'un modèle à l'identification de ses conditions de développement ». Question(s) de management 2017/4 (n° 19), pages 55 à 65.

**Chamberlin Melissa, Newton Daniel et Le Pine Jeffery** : « Une méta-analyse de la voix et de ses formes promotionnelles et prohibitives : identification des associations clés, des distinctions et des orientations futures de la recherche. » Personnel Psychology n° 70, 2016, pages 11-71.

**Defrance Jacques** : « Donner la parole. La construction d'une relation d'échange. » Actes de la Recherche en Sciences Sociales. Numéro thématique : Penser la politique, 1988, pages 52-66.

**Detchessahar Richard** : « Santé au travail : Quand le management n'est pas le problème, mais la solution... » Revue Française de Gestion n°214, 2011, pages 89-105.

**Detert James, Burris Ethan** : "Leadership Behavior and Employee Voice : Is The Door Really Open ?" The Academy of Management Journal n°50, 2007.

**Di Pastena Angela, Schiaratura Loris Tamara, Askevis, Leherpeux Françoise** : « Joindre le geste à la parole : les liens entre la parole et les gestes co-verbaux. » L'Année psychologique 2015/3 (Vol. 115), pages 463 à 493.

**Eilperin Juliet** : "How a White House women's office strategy went viral." The Washington post - 25 octobre 2016

**Edmonson Amy** : "Speaking Up in the Operating Room: How Team Leaders Promote Learning in Interdisciplinary Action Teams." Journal of management studies n°40, 2003.

**Fox Fanny, Pichault François** : « Au-delà des success stories, quel processus de libération ? Étude de cas au sein du secteur public belge. » Revue

internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels 2017/56 (Vol. XXIII), pages 87 à 107.

**Greselle-Zaïbet Olfa** : « Vers l'intelligence collective des équipes de travail : une étude de cas. » *Management & Avenir* n°14, 2007, pages 41-59.

**Maslow Abraham** : "A Theory of Human Motivation." *Psychological Review*, n° 50, 1943, pages 370-396.

**Maynes Tim, Podsakoff Nathan** : "Speaking More Broadly: An Examination of the Nature, Antecedents, and Consequences of an Expanded Set of Employee Voice Behaviors." *Journal of Applied Psychology* n°99, September 2013.

**Milliken Frances, Morrison Elisabeth et Hewlin Patricia** : « Une étude exploratoire sur le silence des employés : ce que les employés ne communiquent pas et pourquoi ? » *Journal of Management Studies*, n°40, 2003, pages 1453–1476.

**Satterstrom Patricia , Kerrissey Michaela, DiBenigno Julia** : "The Voice Cultivation Process: How Team Members Can Help Upward Voice Live on to Implementation." *The Administrative Science Quarterly*, Publisher: Cornell University, The Johnson School, 2020.

**Schmitt Jean-Pierre** : « Les préconisations de Hyacinthe Dubreuil, vues d'aujourd'hui. » *La Fabrique de l'industrie, Laboratoire d'idées*. 2020.

**Seibert Scott , Wang Gang , Courtright Stephen** : "Antecedents and Consequences of Psychological and Team Empowerment in Organizations : A Meta-Analytic Review." *Journal of Applied Psychology* n°96, 2011

**Wolfe Morrison Elizabeth , Wheeler-Smith Sara , Kamdar Dishan** : "Speaking Up in Groups: A Cross-Level Study of Group Voice Climate and Voice." *Journal of Applied Psychology* n°96, 2011

#### ▪ LIVRES

**Arendt Hannah** : *Considérations morales*. Paris, Payot et Rivages, 1996.

**Arendt Hannah** : *Condition de l'homme moderne*. Paris, Calmann-Lévy, 1961 et 1983, chapitre V.

**Austin John Langshaw** : *Quand dire, c'est faire*. Editions du Seuil, édition française, 1970.

**Austin John Langshaw** : Le langage de la perception. Editions VRIN, Collections Bibliothèques des textes philosophiques, 2007.

**Bourdieu Pierre** : Ce que parler veut dire. Editions Fayard, 1982.

**Bourdieu Pierre** : Langage et pouvoir symbolique. Points Essai 46. 2014.

**Brian M. Carney, Isaac Getz** : Liberté & Cie. Quand la liberté des salariés fait le succès des entreprises. Traduit de l'anglais par Odile Demange. Editions Clés des Champs, 2016.

**Detchessahar Mathieu** (coord.) : L'entreprise délibérée. Refonder le management par le dialogue. Edition Nouvelle cité, 2019, 240 pages.

**Freud Sigmund** : Introduction à la psychanalyse, traduction S. Jankélévitch, Payot, 1917.

**Marx Karl** : XIe Thèse sur Feuerbach, in l'Idéologie allemande, Éditions sociales, 1976.

**Hirschman Albert Otto** : Exit, Voice, and Loyalty : Responses to Decline in Firms, Organizations, and States. Harvard University Press. 1970. Traduit par Claude Besseyras : Face au déclin des entreprises et des institutions. Éditions Ouvrières, 1972.

**Laloux Frédéric** : Reinventing Organizations : Vers des communautés de travail inspirées. 2014. Traduit par P. Blanchard. Editions Diateino, Paris, 2015.

**Pellerin, François, Cahier Marie-Louise** : Organisation et compétences dans l'usine du futur. Vers un design du travail. Paris Presse des Mines. 2019.

**Rancière Jacques** : La parole ouvrière. La Fabrique, 2007.

**Rancière Jacques** : Le maître ignorant. Fayard, 1987.

**Rousseau Jean-Jacques** : Le discours sur les sciences et les arts, 1751.

**Sartre Jean-Paul** : Qu'est-ce que la littérature ? Collection Folio essais n° 19, Gallimard, 1985.

**Voltaire** : Candide ou l'Optimisme, 1759.

**Watzlawick Paul** : Une logique de la communication, 1967, traduit en français en 1972, réédité au Seuil, collection « Points essais », 1979.

**Weil Simone** : Oppression et liberté Réflexion sur les causes de la liberté et de l'oppression sociale, Paris Gallimard-NRF, collection « Espoir », 1955.

Merci !



**Promotion Master IBD 2020-2022 : « Les samouraïs »**

Mathias BEJEAN, Sophie GRANGE, Véronique FRUGIER, Simon HEMERY,  
Jean-Philippe VEIL, Frédéric PAIROT-ROSSO, Joséphine GAUTIE, Stéphane  
GAUTHIER

Sarah FOSSE, Jessica FRIQUE, Raphaëlle ALLELY, Jean-Philippe DOHO,  
Solène GROLLMUND, Jeanne SAUZEAT, Lisa MAIOFISS,

Catalina FUENZALIDA, Emmanuelle GARNIER, Audrey LECLERCQ, Anna  
BENARD-LOTZ

Présente-Absente : Géraldine DULUARD 😊