

Catégorie sociale

Co-construction d'une charte des valeurs pour penser la communication interne et externe d'une institution en promotion de la santé

Margot VAN LAER

Siège social HEPL :

Avenue Montesquieu, 6
4101 Jemeppe
Belgique
www.hepl.be

Siège social HELMo :

Mont Saint-Martin, 41
4000 Liège
Belgique
www.helmo.be

Travail de fin d'études présenté en vue de l'obtention du grade de Master en ingénierie et action sociales

Année académique 2020-2021

Table des matières

Introduction.....	1
La promotion de la santé dans notre société néo-libérale	2
La promotion de la santé.....	2
Le contexte de société néo-libérale et ses conséquences sur le travail social	5
Intervenir dans un tel contexte	8
La recherche-action pour faire émerger les valeurs communes.....	10
La recherche : observation, littérature scientifique et entretiens semi-directifs	11
Observation empirique :.....	11
Littérature scientifique :	12
Entretiens semi-directifs :	12
L'action : la recherche comme base pour l'action	14
Réunion 1 – Phase 1 et 2 :	15
Réunion 2 – Phase 3 :	16
Réunion 3 – Phase 1 et 4 :	17
Réunion 4 – Phase 5 :	17
Réunion 5 – Phase 6 :	18
La charte des valeurs et son utilisation dans la structure	19
Conclusions.....	22
Bibliographie.....	
Annexes	

Introduction

Cet article porte sur mon expérience de stagiaire du master en ingénierie et action sociales commanditée par le Centre Liégeois de Promotion de la Santé¹ en vue de réfléchir à un processus permettant de faire émerger les valeurs communes qui animent son équipe. Ceci dans le but de servir de socle dans la communication interne et externe de l'institution.

La demande émerge directement de la coordinatrice et de la référente de stage chargée, entre autres, de la communication. En effet, elles ont pu constater la nécessité de mener un tel travail afin de l'intégrer dès la phase de recrutement du personnel mais aussi lors de l'accueil et de l'intégration des nouveaux collaborateurs. L'idée étant d'avoir des travailleurs qui partagent les valeurs de l'équipe, qui comprennent l'institution dans laquelle ils mettent les pieds et peuvent ainsi s'y intégrer paisiblement.

Aussi, les valeurs étant un véritable moteur pour l'équipe, il est important de pouvoir les expliciter dans le contexte actuel de l'institution. Elle pourra alors mieux se présenter, valoriser ses actions et affirmer sa manière de fonctionner. Ceci pourrait constituer une aide non négligeable afin d'aborder sereinement le nouveau pouvoir subsidiant² et les nouvelles politiques en santé publique.

Concrètement, nous aboutirons à une production écrite sous forme d'une charte des valeurs qui restera un document interne et qui pourra être un outil mobilisé au besoin.

Cet écrit ne portera pas directement sur le contenu de cette réalisation qui appartient à la structure. Il rendra plutôt compte de la méthodologie mise en place ainsi que de la philosophie qui a guidée l'intervention et la réflexion.

En effet, dès mon arrivée au sein de l'équipe, j'ai très vite compris que l'un des enjeux de mon stage était de m'imprégner de la philosophie prônée en promotion de la santé et de créer un processus en cohérence avec celle-ci.

¹ Nommé C.L.P.S. dans la suite de l'écrit.

² La région wallonne.

La promotion de la santé dans notre société néo-libérale

La promotion de la santé

La promotion de la santé est une notion assez complexe à appréhender. Au-delà d'être une politique en santé publique, c'est une philosophie, une manière d'appréhender la santé de la population.

Le secteur est né en 1986 à la suite de la première conférence internationale pour la promotion de la santé dont le but était « *la réalisation de l'objectif de santé pour tous d'ici l'an 2000 et au-delà* ». ³ Ce rassemblement de plusieurs pays industrialisés faisait suite à de nombreuses attentes d'un mouvement pour la santé publique. ⁴ C'est à l'occasion de cet événement que fut rédigée et signée la Charte d'Ottawa qui édicte les lignes directrices du secteur. Celle-ci définit la promotion de la santé comme suit : « *La promotion de la santé est le processus qui confère aux populations les moyens d'assurer un plus grand contrôle sur leur propre santé, et d'améliorer celle-ci. Cette démarche relève d'un concept définissant la "santé" comme la mesure dans laquelle un groupe ou un individu peut*

- *d'une part, réaliser ses ambitions et satisfaire ses besoins et,*
- *d'autre part, évoluer avec le milieu ou s'adapter à celui-ci.* » ⁵

Elle établit ainsi des axes d'intervention et les stratégies employées par les professionnels en promotion de la santé. Vous retrouverez cette charte en annexe 1.

Dans la note d'orientation n°4 de la 9^e conférence pour la promotion de la santé de Shangai (2016) nous pouvons lire cette introduction qui nous en apprend beaucoup sur sa genèse :

« Il y a 30 ans, la Charte d'Ottawa pour la promotion de la santé a posé pour principe qu'il fallait donner aux individus une plus grande maîtrise de leur santé et de leur bien-être et davantage de moyens de les améliorer en créant un environnement durable, plus sain, où ils puissent vivre, travailler, s'instruire et se divertir. La justice sociale et l'équité ont été

³ Organisation Mondiale de la Santé. Charte d'Ottawa, 1986, 6p.
https://www.euro.who.int/data/assets/pdf_file/0003/129675/Ottawa_Charter_F.pdf
(Consulté le 22/01/2021)

⁴ Idem

⁵ Idem

considérées comme des fondements de la santé et il a été admis que la promotion de la santé ne relevait pas seulement du secteur de la santé. »⁶

Tous ceci nous montre que la santé est vue d'une manière globale, holistique. On y inclut l'ensemble des déterminants de la santé (voir annexe 2).

Dans sa thèse de Doctorat en Science Politique⁷, Julia Vanel nous peint de manière détaillée l'évolution des terminologies en santé publique ou comment nous sommes passés de l'éducation sanitaire à la promotion de la santé.

Avant de parler de promotion de la santé, il était donc question d'éducation sanitaire et, ce, dès le 19^e siècle. C'est-à-dire « *l'acquisition par les personnes de l'aptitude à « consulter, comprendre et utiliser les informations de façon à promouvoir la bonne santé et à la préserver* ». ⁸

Elle se montre critique envers cette notion et avance que :

*« L'éducation sanitaire se donne [...] pour objectif d'inciter les individus à adopter des comportements jugés favorables à la santé. Peut-être moins spectaculaire en apparence, elle n'en est pas moins un outil de contrôle des individus, même si elle ne passe pas par la coercition ».*⁹

L'idée était alors de modifier des comportements individuels avant tout avec une vision très descendante et une volonté de contrôle de la population. L'approche de la santé était purement biomédicale.

Une approche plus enviable semblait donc être l'« Education pour la santé ». Julia Vanel explique ce changement de terminologie apparu dans les années 70 :

⁶ Organisation Mondiale de la santé et Programme des Nations Unies pour le Développement. Note d'orientation 4 : Education sanitaire, 2016, 10p.

<https://www.who.int/healthpromotion/conferences/9gchp/policy-brief4-health-literacy-fr.pdf?ua=1>

(Consulté le 22/01/2021)

⁷ VANEL, Julia. *De l'éducation sanitaire à la promotion de la santé : enjeux et organisation des savoirs au cœur de l'action publique sanitaire (internationale)*. Paris : Université Paris-Saclay, Science Politique, 454 p. Thèse de doctorat présentée en vue de l'obtention du titre de Docteur en Science Politique.

⁸ Organisation Mondiale de la santé et Programme des Nations Unies pour le Développement. Note d'orientation 4 : Education sanitaire, 2016, 10p.

<https://www.who.int/healthpromotion/conferences/9gchp/policy-brief4-health-literacy-fr.pdf?ua=1>

(Consulté le 22/01/2021)

⁹ VANEL, Julia. *De l'éducation sanitaire à la promotion de la santé : enjeux et organisation des savoirs au cœur de l'action publique sanitaire (internationale)*. Paris : Université Paris-Saclay, Science Politique, 454 p. Thèse de doctorat présentée en vue de l'obtention du titre de Docteur en Science Politique.

« Ce processus passe donc par la production de cadres d'analyse qui s'inscrivent dans les (nouvelles) valeurs dominantes : à un paradigme biomédical où l'individu est l'unité d'analyse privilégiée, ces sciences proposent une approche visant à le réinsérer dans son environnement (social) et, surtout, à lui rendre sa place d'« acteur » au sein des politiques de santé. Ainsi, la psychologie dite « communautaire », inspirée fortement des « théories sociales » de l'éducation, défend une démarche qui, en prenant en compte l'environnement dans lequel un individu ou un groupe s'insère, prétend le libérer des contraintes qui pèsent sur lui en l'aidant à agir. »¹⁰

Nous avons donc une vision plus axée sur la prévention mais aussi une diminution des responsabilités individuelles avec une considération de l'environnement de la personne. Les sciences sociales sont alors intégrées au processus.

Mais cette vision a également suscité le débat et durant les années 80, une réflexion est menée sur les inégalités sociales de santé ainsi que sur cette vision de la santé publique moralisatrice et paternaliste.

L'auteure de la thèse de Doctorat qui nous occupe décrit très clairement en quoi la promotion de la santé veut se démarquer de l'éducation pour la santé même si les frontières restent aujourd'hui ambiguës :

« [la promotion de la santé] opère un déplacement en proposant de s'adresser au collectif : puisqu'il faut reconnaître que la santé des individus n'est pas « le résultat de comportements individuels mais de déterminants, évidemment génétiques, mais économiques, politiques et sociaux », elle affirme donc qu'il faut s'attaquer « aux politiques publiques ». A l'éducation pour la santé « traditionnelle et individualiste », elle défend une « orientation plus écologique et demandant des interventions à plusieurs niveaux » afin de s'attaquer à « l'environnement qui [...] conditionne [les comportements individuels] largement (environnemental physique et social) » plutôt que des interventions qui se cantonnent à « viser les individus ». D'un « projet individuel », la promotion de la santé fait basculer la santé publique vers un « projet de société » : « créer des environnements favorables », tel est désormais son créneau. »¹¹

¹⁰ Idem

¹¹ Idem

Le contexte de société néo-libérale et ses conséquences sur le travail social

Parallèlement à ces réflexions sur la place de la santé publique, un nouveau modèle de société est arrivé progressivement : le néo-libéralisme.

Ce contexte sociétal a de grandes répercussions sur le milieu associatif. Pour nous rendre compte de l'évolution du rapport de l'Etat aux associations, nous allons, une fois de plus, établir un petit historique des modèles sociétaux dans lesquels nous sommes plongés depuis les années 70 et leurs conséquences sur la vie des organisations sociales grâce à l'article de Jacques Moriau : « *L'appel à projet : une nouvelle manière de réduire l'action associative ?* ». ¹²

Durant les trente glorieuses, nous étions face à un Etat organisateur des projets sociaux, avec une pilierisation du monde associatif. Dès les années 70, ce système se mute petit à petit pour laisser place à un « *Etat coordinateur des initiatives privées admettant une certaine dose de contestation et de revendication* ». ¹³ Aux alentours des années 90, nous sommes alors dans une société post-fordiste avec un Etat coordinateur où la relation privilégiée à l'utilisateur est la participation. Nous baignons, depuis les années 2000, dans une société néo-libérale où l'Etat est activateur. ¹⁴

Abraham Franssen nous parle aussi de ce virage pris par la société dans les années 2000. L'Etat providence laisse alors place à l'Etat social actif : « *Ce qui se joue ici est, en réalité, une transformation de la manière d'intervenir de l'Etat — qui, de « providentiel », devient « social actif ».* Mais ces changements ont à leur tour des répercussions sur les pratiques des travailleurs sociaux et celles des assujettis sociaux, changements au travers desquels se développe une nouvelle fabrique du sujet, qui masque le contrôle social ». ¹⁵

Jacques Moriau et Abraham Franssen s'accordent sur le fait que la relation à l'utilisateur est alors devenue la gestion des déficits, des déviants. Ils pointent également du doigt l'individualisation de l'aide sociale. Jacques Moriau va jusqu'à parler de « mort du collectif ». ¹⁶

Les conséquences d'un tel mode de fonctionnement sont nombreuses. En voici quelques-unes qui sont pointées par ces auteurs et qui semblent pertinentes en promotion de la santé.

¹² MORIAU, Jacques. « L'appel à projet : une nouvelle manière de réduire l'action associative ? ». In : *Bruxelles Informations Sociales*, Bruxelles, n° 174, décembre 2016, p 3-7

¹³ Idem

¹⁴ Idem

¹⁵ FRANSSEN, Abraham. « Le sujet au cœur de la nouvelle question sociale », In : *La Revue nouvelle*, Bruxelles, n° 12, décembre 2003, p. 10-51.

¹⁶ MORIAU, Jacques. « L'appel à projet : une nouvelle manière de réduire l'action associative ? ». In : *Bruxelles Informations Sociales*, Bruxelles, n° 174, décembre 2016, p 3-7

La première est que la relation entre les associations et l'utilisateur est elle aussi transformée. Jacques Moriau explique que : « on passe à l'instauration de la relation canonique de l'ère néo-libérale : celle du client/fournisseur ».¹⁷

Nous assistons alors à ce que Emmanuel Bouchat et Olivier Starquit appellent la managérialisation des services publics dans leur article « *La managérialisation des services publics : un pas vers la modernité ou un ver dans le fruit ?* ».¹⁸ Elle est directement liée à l'instauration du New Public Management :

« *Le NPM «(est) né dans les années 1970 dans les milieux néo-libéraux... (il) nie ou minimise toute différence de nature entre gestion publique et gestion privée. [...] il réclame une approche pragmatique des problèmes qui permettrait un meilleur rapport coût/efficacité, issu de la culture du résultat* ».¹⁹ Nous nous apercevons donc qu'il y a une volonté de gérer les institutions publiques comme des entreprises.

Deuxièmement, Jacques Moriau pointe du doigt un changement qui s'opère dans notre société néo-libérale : « *Il semble que l'on évolue, depuis quelques années maintenant, vers un nouveau modèle encore, celui de l'appel à projet* ».²⁰ Céline Teret dans son article « *Sous le joug de la bureaucratisation* »²¹ amène d'ailleurs une réflexion de Jacques Moriau sur les conséquences de cette évolution : « *[...] les logiques d'appels à projets et de marchés publics, de plus en plus prisées par les pouvoirs publics. « Tout est défini au préalable. Les objectifs sont prédéfinis, les façons d'y arriver et les moyens d'évaluation le sont aussi. Il n'est plus possible de définir le problème autrement que par ce qui nous est imposé par les autorités publiques. » Une tendance qui plonge les associations dans l'uniformisation* ».²² Emmanuel Bouchat et Olivier Starquit parlent d'ailleurs d'« *Hypertrophie des procédures et du cloisonnement des tâches* ».²³

La troisième conséquence est une des plus observable dans l'organisation qui nous occupe. Les institutions sociales doivent plus que jamais rendre des comptes. Les différents auteurs sont d'accord sur le fait que le contrôle et l'évaluation prennent une nouvelle tournure. Emmanuel

¹⁷ Idem

¹⁸ BOUCHAT, Emmanuel et STARTQUIT, Olivier. « La managérialisation des services publics : un pas vers la modernité ou un ver dans le fruit ? ». In : *Barricades*, Liège, février 2013, 7p.

¹⁹ Idem

²⁰ MORIAU, Jacques. « L'appel à projet : une nouvelle manière de réduire l'action associative ? ». In : *Bruxelles Informations Sociales*, Bruxelles, n° 174, décembre 2016, p 3-7

²¹ TERET, Céline. « Sous le joug de la bureaucratisation ». In : *Alter Echos*, Bruxelles n° 446, 2017. <https://www.alterechos.be/sous-le-joug-de-la-bureaucratization/> (Consulté le 24/10/2020)

²² Idem

²³ Idem

Bouchat et Olivier Starquit affirment que : « *L'agent se voit tenu de fournir les bons chiffres requis par la tyrannie comptable, il est jaugé à l'aune du nombre de dossiers traités. La qualité de l'accueil et la complexité variable des dossiers n'entrent pas en ligne de compte* ». ²⁴ Ils ajoutent : « *Nous voyons les valeurs de performance et de productivité mises en avant, avec l'instauration de la concurrence et de la responsabilité personnelle, l'éloge de l'effort et de la récompense. Les critères d'efficacité et de rentabilité, les techniques d'évaluation s'imposent partout comme autant d'évidences indiscutables, venant saper le régime de confiance en vigueur précédemment* ». ²⁵

Finalement, tout ceci amène une diminution considérable des capacités de critiques et d'innovations des associations. Jacques Moriau explique que : « *en confisquant une large part des capacités critiques et d'innovation dont les associations pouvaient faire preuve en définissant des champs et des modalités d'intervention, il faut redouter qu'elles n'ôtent à ces dernières la possibilité d'être le relais de problématiques émergentes ou dérangeantes ou, plus radicalement, de l'expression des « sans voix »* ». ²⁶ Emmanuel Bouchat et Olivier Starquit soulèvent également ce problème qui est directement lié au contrôle permanent qui s'opère sur les agents de la fonction publique selon eux. ²⁷

²⁴ BOUCHAT, Emmanuel et STARTQUIT, Olivier. « La managérialisation des services publics : un pas vers la modernité ou un ver dans le fruit ? ». In : *Barricades*, Liège, février 2013, 7p.

²⁵ Idem

²⁶ MORIAU, Jacques. « L'appel à projet : une nouvelle manière de réduire l'action associative ? ». In : *Bruxelles Informations Sociales*, Bruxelles, n° 174, décembre 2016, p 3-7

²⁷ BOUCHAT, Emmanuel et STARTQUIT, Olivier. « La managérialisation des services publics : un pas vers la modernité ou un ver dans le fruit ? ». In : *Barricades*, Liège, février 2013, 7p.

Intervenir dans un tel contexte

C'est donc dans ce contexte que sont nés les Centre Locaux de Promotion de la Santé en communauté française à l'aube de l'an 2000. Leur mission première est « *d'accompagner, de susciter et de coordonner des actions de promotion de la santé auprès des professionnels soucieux d'améliorer le bien-être et la qualité de vie de leur public* ». ²⁸

Depuis 2014 et la 6^e réforme de l'Etat, la promotion de la santé a été régionalisée. Le nouveau pouvoir subsidiant devenait donc la Région Wallonne via l'A.V.I.Q. ²⁹ Démarrait alors une période de « *Standstill* » durant laquelle une réorganisation du secteur devait être opérée via des textes légiférant le cadre d'intervention de ces structures.

Juridiquement parlant, le « *Standstill* » est institué par l'article 23 de la constitution belge. Il est défini comme : « *l'interdiction de principe faite au législateur de porter atteinte au niveau préexistant de protection des droits sociaux* ». ³⁰ Sur le terrain, ceci s'apparente plus à une période d'attente d'un nouveau cadre d'intervention. L'institution attend ses nouvelles missions avec, en principe, la garantie de ne pas revenir sur ses droits acquis.

Depuis, deux décrets organisant la promotion de la santé ont vu le jour : « *le décret spécial du 03 avril 2014 relatif aux compétences de la Communauté française dont l'exercice est transféré à la Région wallonne et à la Commission communautaire française* » puis « *le décret du 02 mai 2019 modifiant le Code wallon de l'Action sociale et de la Santé en ce qui concerne la prévention et la promotion de la santé* ». Ce dernier ne comporte pas d'arrêtés d'application et est amené à être revu très prochainement en concertation avec le secteur. Ses arrêtés d'application nous montreront le chemin que vont suivre les Centre Locaux de Promotion de la Santé à l'avenir.

²⁸ Centre Liégeois de Promotion de la Santé. *Promotion de la santé et inégalités sociales de santé Constats et recommandations de professionnels de l'arrondissement de Liège à l'intention des responsables politiques*, 2009, 40p.

<https://www.clps.be/centre-de-ressources/nos-publications/>

(Consulté le 08/04/2021)

²⁹ L'Agence pour une Vie de Qualité

³⁰ DUMONT, Daniel. *Le « droit à la sécurité sociale » consacré par l'article 23 de la constitution : quelle justification et quelle justiciabilité ?* Bruxelles : Université libre de Bruxelles, 2013, p17.

https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:G_6-GaFSmnUJ:https://dipot.ulb.ac.be/dspace/bitstream/2013/266310/3/Droit_a_la_securite_sociale.pdf+&cd=8&hl=fr&ct=clnk&gl=be

(Consulté le 03/05/2021)

Cette transition prend du temps et amène un cadre institutionnel peu clair. Ceci ajoute donc des incertitudes et questionnements de la part des professionnels. Nous comprenons alors mieux l'importance de se définir afin de bien se présenter face à ce nouveau pouvoir subsidiant et corédiger ce décret. Ce travail de communication passe donc par une première réflexion sur les valeurs qui constituent le véritable moteur de l'équipe.

Cette analyse contextuelle permet de mettre en perspective la commande et d'en faire émerger les enjeux : dans ce contexte en tensions et empli d'incertitudes, il s'agit donc d'aider une institution sociale à identifier les valeurs fondatrices de son action pour faire face aux pratiques du New Public Management dans le secteur de la promotion de la santé et légitimer ainsi son positionnement et ses choix dans l'émergence des projets qu'elle développe et dans la construction de sa politique de communication en interne et en externe.

La recherche-action pour faire émerger les valeurs communes

Pour intervenir sur cette problématique, il fallait absolument rester cohérente avec la philosophie de l'institution. Il ne s'agissait donc pas de construire une méthodologie seule et ensuite de l'imposer à l'équipe. Il était impératif que l'équipe soit engagée au maximum dans le processus. Sans ceci, il aurait été compliqué d'obtenir une implication optimale dans le projet et cette charte éventuelle aurait probablement été remise dans les archives de l'institution.

Notons que la quasi-entièreté du projet a dû être menée dans un contexte de crise sanitaire lié à la Covid 19. Il a donc fallu s'adapter et proposer un processus à distance car il était impossible de réunir l'ensemble de l'équipe.

Le projet est véritablement parti des professionnelles du C.L.P.S., de leurs attentes et de leur fonctionnement. Concrètement, des retours et discussions étaient effectués régulièrement avec l'équipe sur le choix de l'action à mener, la manière de procéder et l'analyse des résultats. L'entièreté du projet repose sur les notions de co-construction et d'intelligence collective.

Agathe Crespel et Chantal Nève-Hanquet dans leur ouvrage « *Faciliter l'intelligence collective* » nous montrent l'intérêt d'employer une telle philosophie d'intervention : « [...] *faciliter l'intelligence collective, c'est créer des espaces de travail pour que les personnes, les groupes, les équipes et les organisations trouvent eux-mêmes des réponses à leurs questions. Un contexte d'intelligence collective est une forme de synchronisation ou une osmose qui émerge d'un groupe. Quelque chose fait que 'ça apprend'* ». ³¹

De plus, il fallait aboutir à une production concrète car l'équipe exprimait ce besoin d'action, de concret. Sans nier l'importance capitale de la réflexion, elle souhaitait qu'elle débouche sur un « objet » qui leur serait réellement utile et qui ferait sens pour les actions envisagées.

Le processus construit s'apparente au symbole de l'entonnoir brassant un matériau considérable qui s'affine au fur et à mesure et dans lequel nous avançons tout doucement jusqu'à arriver à une production écrite sous la forme d'une charte. Plus nous avançons, plus les valeurs se révèlent.

³¹ CRESPEL, Agathe et NEVE-HANQUET, Chantal. *Faciliter l'intelligence collective : 35 fiches pour innover, co-construire, mettre en action et accompagner le changement*. Paris : Editions Eyrolles, 2019, 254 p.

La méthodologie la plus adaptée pour procéder de cette manière semblait être la recherche action. En effet, « *la recherche-action associe les publics à l'ensemble du processus de recherche, ce y compris idéalement, à la définition de la question de recherche* ». ³² Elle est souvent utilisée pour, entre autres :

- « *Produire un savoir innovant, différent par la participation des personnes concernées.*
- *Produire un savoir à partir des pratiques réelles des personnes, de leurs représentations de leur situation et de leur difficultés concrètes* ». ³³

Le projet se présente alors en deux grandes phases directrices interconnectées : la recherche et l'action. La partie de recherche est préalable à l'action bien que les deux s'imbriquent et se complètent tout au long du projet.

La recherche : observation, littérature scientifique et entretiens semi-directifs

Nous avons donc démarré ce processus avec une première phase consacrée à la recherche. Cette partie s'est déroulée en trois temps interdépendants et complémentaires. Tout d'abord, une observation empirique suivie de recherches théoriques et enfin d'entretiens semi-directifs auprès de l'équipe.

Observation empirique :

Cette observation empirique s'est déroulée en deux moments : un temps de travail classique et un temps de réorganisation lié à l'obligation de télétravail.

Le confinement a laissé peu de temps à l'observation de l'équipe dans une situation de travail classique. Néanmoins, dès le début du stage, une posture d'observatrice a été adoptée telle que Dorothy Smith l'a décrite dans son ouvrage : « *L'ethnographie institutionnelle : Une sociologie pour les gens* ». ³⁴ Un journal de bord dans lequel étaient notés les faits observés était tenu avec l'objectif d'aller rechercher les savoirs pratiques chez tous les membres de l'équipe.

Lorsque l'équipe est passée en télétravail avec un jour de permanence par semaine par personne, il n'était plus possible de mener à bien cette phase. Les seuls moments où l'équipe se rassemblait étaient les réunions d'équipe sur « Zoom ». Il est assez compliqué de tirer des conclusions de ce que nous pouvons observer lors d'une réunion à distance. Il n'en reste pas

³² ABSIL, Gaëtan. *La recherche et le MIAS*.
<https://gaetanabsil.wixsite.com/module1/la-recherche>
(Consulté le 12/02/2021)

³³ Idem

³⁴ SMITH, Dorothy. *L'ethnographie institutionnelle : Une sociologie pour les gens*. Paris : Economica, 2018. (Collection « Etudes sociologiques »), p 202-222.

moins intéressant d'être attentif aux moments de réorganisations qui aident grandement à comprendre le fonctionnement de l'institution.

Littérature scientifique :

Tout au long du processus, différentes lectures m'ont permises de comprendre les contextes institutionnel et sectoriel, d'identifier des méthodologies susceptibles de faire émerger les valeurs et de penser ma posture dans un pareil exercice.

La rencontre avec Florence Caeymaex fut également essentielle à l'avancée du processus. Nous y reviendrons ultérieurement.

Entretiens semi-directifs :

Les temps informels étant quasiment absents alors qu'ils sont très importants pour l'équipe, le besoin de collecter son avis sur ces valeurs fondatrices devenait prépondérant.

Ces entretiens furent semi-directifs : « *L'entretien semi-directif est une technique qui vise à susciter la parole et le récit de la part de l'interlocuteur. Le chercheur pose les questions face à face avec l'interlocuteur. [...] Il est dit semi-structuré car l'ordre de l'entretien ne suit pas nécessairement celui des questions et il tolère une part d'improvisation* ». ³⁵ Vous retrouverez le guide d'entretien validé par la coordinatrice et la référente de stage en annexe 3.

Ils avaient plusieurs objectifs :

- Prendre contact avec le personnel : définir la posture de facilitatrice prise tout au long du stage : « Ce sera votre charte, je ne servirai qu'à vous aider à la construire, à chercher des méthodologies, à vous les proposer, à animer les réunions, bref, je n'interviendrai pas sur le contenu. Ce seront vos mots, pas les miens » ;
- Expliquer la commande (adhésion, discussion autour de celle-ci) ;
- Comprendre le parcours professionnel des membres de l'équipe et leur travail au quotidien ;
- Comprendre les stratégies en promotion de la santé et le fonctionnement global de l'équipe ;
- Identifier les valeurs essentielles aux yeux de chacun des membres.

³⁵ ABSIL, Gaëtan. La recherche et le MIAS.
<https://gaetanabsil.wixsite.com/module1/la-recherche>
(Consulté le 12/02/2021)

Les entretiens ont eu lieu à distance à cause du contexte de crise sanitaire. Ils ont duré entre 40 minutes et 1 heure 20.

Toutes les professionnelles interrogées furent d'accord d'être enregistrées. Seul l'audio a été enregistré et non la vidéo. Ceci est, en effet, moins intimidant et moins intrusif.

Le guide d'entretien s'est avéré assez approprié et pertinent. Même si certains thèmes demandaient plus de réflexion, aucune question n'a suscité de réactions négatives. L'équipe a émis des retours positifs sur le déroulement et exprimait avoir bien vécu ces entretiens. Ce premier contact fut réussi et a permis de récolter énormément d'informations très intéressantes malgré le contexte de travail difficile.

L'analyse du contenu fut entamée par la retranscription des sept entretiens menés. S'en sont suivies une analyse verticale et une analyse horizontale. Dans l'analyse verticale, l'unité d'analyse est l'individu. Nous effectuons pour chaque individu, une analyse par thèmes. Dans l'analyse horizontale, l'unité d'analyse est le thème. Nous effectuons alors une analyse de chaque thème pour tous les individus.³⁶

Les analyses furent donc réalisées selon la méthode du codage : *« Il s'agit, souvent pa[r] induction, de construire une liste de termes et leurs définitions. Les termes sont appelés codes et ils sont appliqué à l'ensemble du corpus. Un thème peut comporter plusieurs codes. Cette pratique permet de travailler plus facilement à plusieurs sur le même corpus d'entretien »*.³⁷

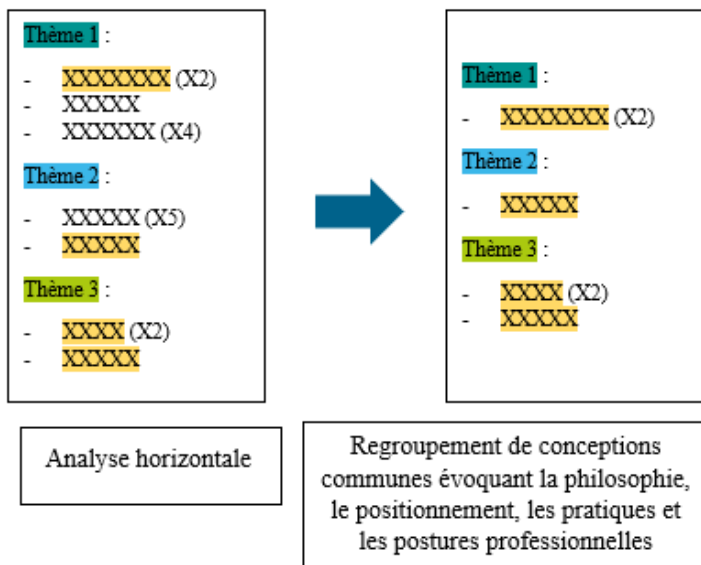
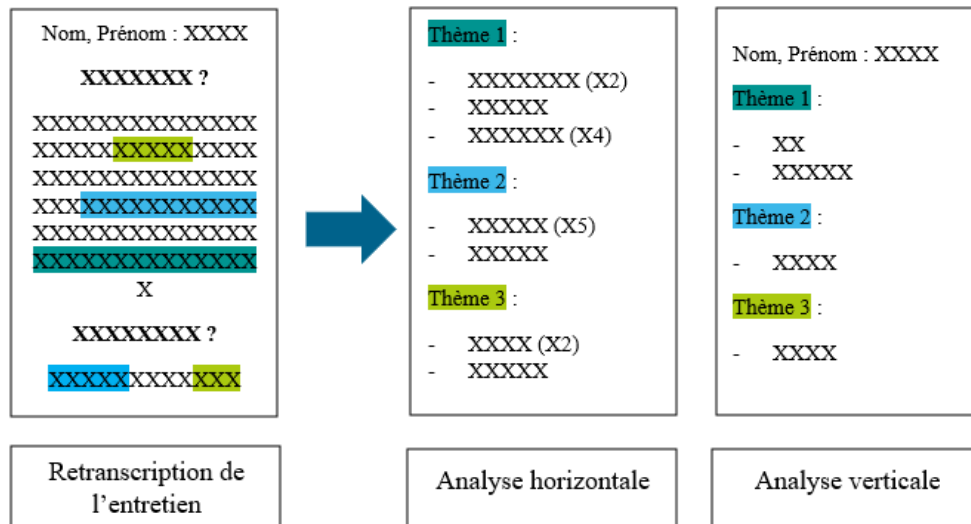
Concrètement, onze thèmes d'analyse ont été dégagés. Comme vous pouvez le constater sur le schéma ci-dessous, chacun avait sa couleur et les éléments qui s'y référaient dans le texte étaient surlignés. Un document a été créé pour chaque analyse afin de reprendre les thèmes suivis des éléments ressortis lors des entretiens juxtaposés en y ajoutant le nombre d'apparitions pour l'analyse horizontale.

³⁶ DISCRY, Anne. *Recherche et actions sociales : 2^e master en ingénierie et actions sociales*. Liège : Haute Ecole de la Province de Liège, catégorie sociale. Notes de cours.

³⁷ ABSIL, Gaëtan. La recherche et le MIAS.

<https://gaetanabsil.wixsite.com/module1/la-recherche>

(Consulté le 12/02/2021)



Ces deux analyses ont permis de faire ressortir des éléments de l'ordre de la philosophie, du positionnement, des pratiques et des postures professionnelles. Nous pouvons nous rendre compte que nous avançons dans l'entonnoir. Nous avons en quelque sorte écrémé le contenu des entretiens pour arriver à des notions intéressantes pour démarrer la phase d'action sur base d'idées émanant directement de l'équipe.

L'action : la recherche comme base pour l'action

L'action s'est découpée en six grandes phases. Vous en retrouverez le schéma ainsi que leur répartition en différentes réunions en annexe 4. Vous retrouverez une planification étape par étape en annexe 5. Pour la suite de la lecture, il est intéressant de s'arrêter sur ces annexes afin de mieux comprendre la logique d'intervention.

Après validation par la coordinatrice et la référente de stage, le processus d'action a été présenté à l'équipe. Il a tout de suite été bien accueilli.

Une grande importance a été accordée au dynamisme des séances. En effet, les réunions à distance ont tendance à susciter moins d'interactions. Or, dans ce projet, les échanges sont le contenu même du projet. Cela a donc dû être réfléchi avec attention.

Un brise glace adapté à l'équipe était prévu au début de chaque séance. Des pauses étaient accordées régulièrement. Dès que cela était possible, de la musique était partagée avec les participantes. Le but était vraiment de permettre à l'équipe de vivre le plus agréablement possible ces réflexions.

Chaque séance durait entre une et trois heures. Elle débutait par une introduction situant où nous en étions dans le projet, ce que nous allions faire aujourd'hui et se clôturait par un résumé de ce qui avait été produit ainsi qu'un rappel de ce qu'il restait à construire. Ceci était important afin que les travailleuses se rendent compte de l'état d'avancement du projet et restent engagées.

Il était aussi important d'être attentive à l'approbation de l'ensemble de l'équipe quant aux différentes décisions prises aussi minimales soient elles. Il s'agit bien des valeurs de l'ensemble de l'équipe.

Nous constatons ici que nous continuons d'avancer dans notre entonnoir. Au fur et à mesure des réunions, les valeurs se précisent, elles émergent grâce à ce travail collectif.

Un tel projet se tient idéalement en présentiel. En effet, les longues réunions en vidéo-conférences peuvent très vite vécues comme assommantes même si des outils existent afin de nous aider à transformer le distanciel en opportunité au lieu de le subir.³⁸ Néanmoins, pour le facilitateur, une certaine quantité d'énergie est dépensée dans l'aspect technique en plus de l'aspect purement « animation ». Il faut non seulement préparer/adapter les outils au distanciel, animer (donc rebondir, cadrer, relancer, etc.) et en même temps gérer l'aspect technique (partage d'écran, bon fonctionnement des outils utilisés, problèmes de connexion, etc.).

Réunion 1 – Phase 1 et 2 :

La première réunion du projet fut très importante car elle devait impulser le projet de manière positive et bienveillante afin de garder l'adhésion de l'équipe.

La première phase consistait en un travail autour des représentations de l'équipe sur ce qu'est une valeur qui a abouti à une sorte de définition. Préalablement à la réunion, l'équipe a répondu via un Google Forms à la demande suivante : « Formuler 3 phrases affirmatives sur *'Pour moi, membre de l'équipe du C.L.P.S. qui accompagne les professionnels soucieux d'améliorer la*

³⁸ Animer à distance : stimuler l'apprentissage de l'animation à distance. « Présentation ». <https://animeradistance.com/> (Consulté le 10/05/2021)

santé et la qualité de vie de la population, une valeur c'est ...' ». Ceci permettait de bien distinguer la dimension professionnelle du travail de la dimension privée.

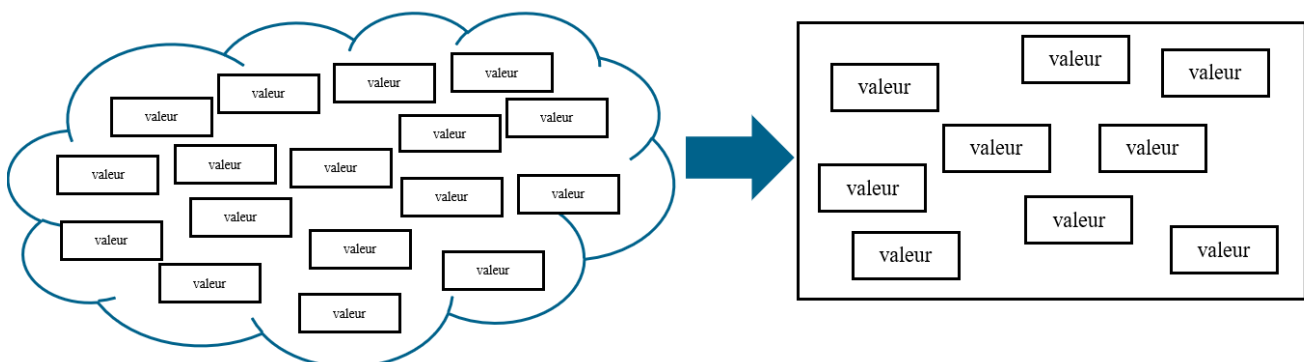
Des questionnements subsistaient et il était nécessaire de se plonger dans la littérature et de se nourrir de personnes ressources pour éclairer l'équipe. Nous avons alors prévu de revenir plus tard dans le projet sur cette définition avec différents apports supplémentaires.

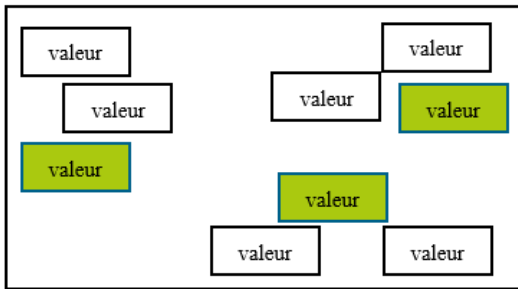
La seconde phase du projet se basait directement sur l'analyse des entretiens. Ainsi, le regroupement de conceptions communes évoquant la philosophie, le positionnement, les pratiques et les postures a servi à construire quinze phrases démarrant par « Je pense que ... ». Elles ont été proposées l'une après l'autre à l'équipe grâce à l'outil collaboratif virtuel « Klaxoon ». Ainsi, il suffisait de se positionner sur la bonne phrase et d'y accoler le post-it que l'on souhaitait. Pour chaque phrase, l'équipe était amenée à apposer les valeurs auxquelles cela faisait référence selon elle.

Nous avons une première liste de valeurs qui se dessinait ancrée dans la réalité de travail. Cependant, ce que constitue une valeur étant large et parfois flou, l'équipe était invitée à ne pas se censurer et à apposer le terme qui lui semblait le plus adéquat.

Réunion 2 – Phase 3 :

Pour la troisième phase, les éléments apparus dans le « Klaxoon » ont été repris sous forme d'un nuage afin de ne pas les hiérarchiser. Individuellement et préalablement à la réunion, les professionnelles étaient amenées à sélectionner les cinq termes (ou plus si nécessaire) les plus importants dans leur travail au sein de l'équipe du C.L.P.S. Le premier document comprenant près de cent quatre-vingt-trois mots était alors allégé en un de trente-six mots en ne gardant que les termes proposés individuellement par les professionnelles.





Nous avons ensuite regroupé les termes qui semblaient être des synonymes. Nous avons ainsi six groupes de mots. Pour chaque catégorie, l'équipe a sélectionné les mots qui leur semblaient les plus adéquats à utiliser pour la charte. Suite aux débats et compromis habituels, il y avait ainsi les six valeurs qu'elle voulait

voir apparaître dans la charte ainsi que leurs synonymes. L'équipe a choisi de ne pas les hiérarchiser dans un premier temps.

Réunion 3 – Phase 1 et 4 :

En amont de cette réunion, des recherches concernant les trois principales questions que l'équipe se posait sur les valeurs ont été effectuées : Qu'est-ce qu'une valeur ? Peut-elle évoluer ? Si oui, comment ? Quels termes pouvons-nous employer comme « valeur » ? Nous voyons bien ici l'articulation entre les moments de recherches et d'actions. La recherche permet ici de démêler un obstacle de l'action.

Florence Caeymaex, professeure et chercheuse en éthique et philosophie politique à l'université de Liège, a accepté d'aider l'équipe dans sa réflexion. Elle n'a pas pu directement intervenir durant une réunion avec l'équipe mais m'a accordé un entretien. Cette troisième réunion a donc commencé avec un compte rendu de cet entretien qui rejoignait bien les lectures effectuées en les vulgarisant. L'équipe a alors poursuivi le travail de définition de ce qu'est une valeur.

La phase de définition des valeurs sélectionnées a ensuite été réalisée grâce au tableau suivant :

C'est ...	C'est important dans mon travail car ...	Cela implique ...

Les professionnelles étaient invitées à lancer oralement leurs idées spontanément. Ce tableau était complété en direct via un partage d'écran. Ces trois aspects du tableau permettent d'aller au-delà d'une simple définition et amène les professionnelles à s'interroger sur les représentations qu'elles ont de cette valeur en se demandant pourquoi elle est importante et ce qu'elle implique. Elles ont décidé de garder ce tableau tel quel dans la charte afin de garder une trace de la réflexion et de pouvoir y revenir si la signification que nous mettons derrière ces valeurs évoluent au cours du temps.

Réunion 4 – Phase 5 :

La cinquième phase consistait à se mettre d'accord sur le document final. Il ne restait plus qu'à peaufiner cette charte. Une première version avait donc été réalisée en reprenant la même

identité visuelle que celles des outils de communications existants du C.L.P.S. et a été présentée en début de réunion. Elle a ensuite été parcourue et modifiée en équipe tout en gardant à l'esprit qu'elle pourra toujours évoluer. Il a également été décidé d'un ordre quant à l'apparition des valeurs.

Ensuite, les professionnelles ont été invitées à donner des idées de son utilisation dans le chat de la réunion virtuelle. En effet, certaines exprimaient une difficulté à voir concrètement comment cela pourra être utilisé. Il est vrai que la demande émerge à la base de la personne chargée de la communication. Là encore, un processus de recherche a permis de contourner cet obstacle. Des exemples d'utilisation se trouvent dans le chapitre suivant.

Il a été décidé de garder cette charte en interne pour l'instant car la diffuser nécessiterait un nouveau travail afin de décider de ce qu'on divulgue ou pas.

Réunion 5 – Phase 6 :

Cette dernière phase concerne l'évaluation du projet qui a été menée avec l'ensemble de l'équipe. Il s'agissait d'une conversation autour de différents thèmes inhérents au projet (voir annexe 5). Pour chaque thème, les professionnelles étaient amenées à exprimer les points positifs ainsi que des perspectives/suggestions.

La charte des valeurs et son utilisation dans la structure

Le processus étant exposé, il est maintenant intéressant de se pencher sur l'utilisation de la charte par la structure. Celle-ci restant un document interne pour le moment, l'entièreté de son contenu ne sera pas divulguée ici. Vous retrouverez néanmoins la forme qu'elle a prise ainsi que les valeurs gardées en annexe 6.

Rappelons que la commande émane de la directrice et de la chargée de la communication. Une des premières perspectives serait alors de rendre compte à l'ensemble de l'équipe des différents usages qu'elles en feront.

La charte est d'abord là pour montrer concrètement le processus que nous avons engagé et en garder une trace car la réflexion en elle-même est déjà pertinente. En effet, elle a pu aider à développer une dynamique interne intéressante bien utile dans le contexte de crise sanitaire. L'équipe a pu développer des idées concernant sa posture, sa manière de communiquer vers l'extérieure et s'est étonnée de la facilité à faire émerger ses valeurs communes. Ce travail lui a permis de se rendre compte des différents éléments qui lui sont importants dans son travail et de pointer les raisons de certaines difficultés actuelles.

Dès à présent, suite aux différentes discussions avec l'équipe, notamment durant l'évaluation du projet, les réflexions avec ma référente de stage, mes observations et la fixation d'objectifs au préalable, nous nous apercevons que la structure dispose de plusieurs manières de se servir de cet outil.

Premièrement, l'objectif principal était que ce travail sur les valeurs serve de base à la définition de l'identité de l'institution pour réfléchir ses stratégies de communication.

Ainsi, en ce qui concerne la communication externe, le C.L.P.S. s'en inspirera pour se présenter, pour rédiger ses publications Facebook, sa Newsletter et son site internet. Elle l'utilisera alors pour valoriser son image et sa philosophie de travail. A terme, nous pourrions même imaginer une version de cette charte publiée.

L'institution pourra également s'appuyer dessus pour sa communication avec son pouvoir subsidiant. Elle sera notamment d'une bonne aide pour la rédaction du programme d'actions

coordonnées pluriannuel du C.L.P.S.³⁹ En effet, le fait d'être au clair et en cohérence avec les valeurs qu'elle défend peut lui donner plus d'aplomb pour affirmer son identité vers l'extérieur.

Pour la communication interne, il semble que c'est surtout dans le recrutement qu'elle sera utile : que ce soit pour établir le profil idéal, pour les entretiens de sélections (quelles questions poser, inventer des mises en situation en lien avec les valeurs défendues, insister sur les points essentiels, etc.) ou même pour la sélection du candidat le plus adéquat. A ce niveau, avant même d'être arrivé au résultat final, le processus a eu un impact car il a aidé au dernier recrutement qui a eu lieu un peu avant la fin du stage. Cette charte pourra également servir lors de l'accueil et de l'intégration. Il faudra alors prendre le temps de la présenter et pas simplement la donner à lire. Enfin, si cela est nécessaire, elle servira peut-être un jour à revaloriser l'objet principal du travail : les valeurs, en cas de constatation d'une perte de motivation ou pour surmonter une période de travail difficile.

Outre la communication, la charte pourra aider l'équipe à cadrer ses actions : qu'acceptons-nous comme projet ? Dans quoi nous impliquons-nous ? Avec quelle posture ?

Aussi, elle pourra être un support utile à la réflexion lorsque cela est nécessaire. Par exemple, elle pourrait être utilisée lors de concertations avec d'autres professionnels. Ceci aiderait alors les institutions à comprendre que chacun à ses propres valeurs mais qu'il est intéressant de construire une culture commune afin de se concentrer sur ce qui nous rassemble.

Enfin, ce processus pourrait inspirer d'autres structures à mener un travail similaire. Par exemple, la Fédération Wallonne de Promotion de la Santé pourrait débiter un tel projet avec des objectifs semblables mais en l'adaptant au vu du nombre beaucoup plus important de personnes à intégrer. D'ailleurs, il serait intéressant d'établir une adaptation d'un tel processus avec des outils en présentiel, par exemple, en établissant une sorte de bibliographie des outils pertinents.

Cette expérience serait également intéressante pour créer un outil susceptible de m'aider à accompagner d'autres structures à faire émerger les valeurs essentielles à leur équipe. Nous pourrions imaginer une sorte de jeu de plateau didactique avec des cartes, etc.

Si un tel projet devait se réitérer, il faudra néanmoins rester attentif à un biais méthodologique qui pourrait se produire. Lorsque nous effectuons les différentes analyses et que nous traitons les données, nous devons absolument rester neutre et en lien avec la philosophie de l'équipe. Il

³⁹ Demande d'agrément

faut être soucieux de ne pas « mettre sa patte » de facilitateur. Ce biais est réduit par le fait que nous sommes attentifs au fonctionnement de l'équipe et que nous recherchons à nous calquer au maximum dessus même au niveau de la méthodologie.

Conclusions

Pour conclure cet article, je commencerai par revenir sur le projet en lui-même et je terminerai en abordant des notions plus globales qui concernent directement mon identité professionnelle.

Tout d'abord, je pense que mener un tel processus a pu être bénéfique pour l'équipe malgré la réflexion et l'implication que cela demande. Cela l'a rassemblée autour d'un projet commun durant la crise sanitaire. C'était donc aussi une manière de lier l'équipe, de travailler à sa cohésion dans un contexte de télétravail.

De plus, nous nous rendons compte que l'institution traverse une période importante avec la rédaction de ce nouveau décret. Ce travail sur les valeurs arrive donc au bon moment et a permis à l'équipe de pouvoir se sentir plus à l'aise pour affirmer sa manière de fonctionner et ses valeurs vers l'extérieur. Aussi, le projet a pu encourager ces professionnelles à mettre des mots sur ce qu'elles vivent et a pu favoriser une réflexion sur ce qui fait sens pour elles dans leur pratique. En fin, il semble également que la production finale corresponde bien à l'identité de l'équipe ce qui me paraissait primordial.

Revenons quelques instants sur la posture de facilitatrice adoptée tout au long du stage. Elle s'oppose directement à celle d'expert. Le but était de prendre le rôle le plus adéquat pour travailler les valeurs. En effet, il s'agit d'un sujet délicat qui nécessitait un cadre bienveillant, non jugeant et positif. L'idée était de se concentrer sur les points de convergence et laisser les divergences de côté, sans les nier : le plus important ici est de voir ce qui rassemble l'équipe avant tout.

Il fallait amener un processus en cohérence avec l'équipe et la laisser apporter le contenu en intervenant le moins possible sur ce dernier. Il fallait être conscient de la philosophie de travail et rester totalement neutre lors des échanges. Il était également important de veiller à ce que chacun se sente écouté et entendu. Ce ne fut pas particulièrement le cas pour l'équipe qui nous occupe mais il peut y avoir des personnalités plus effacées, plus discrètes. Il faut pouvoir recueillir leur avis et consentement également. D'ailleurs, il semble que faire appel à une personne extérieure adoptant cette posture soit idéal pour mener à bien un tel processus.

Il s'avère que cette posture et les comportements qu'elle implique sont très intéressants même en dehors de ce type de projet. Elle amène à se concentrer sur ce que l'autre a à dire, sur ses

ressources, et à aider une équipe à avancer sur ses questionnements en l'invitant à ne pas se censurer. C'est donc une posture que j'utiliserai probablement tout au long de ma carrière et même en tant que cadre.

En effet, même si les décisions émanent du supérieur hiérarchique, c'est en travaillant en concertation avec une attitude humble, transparente et bienveillante que ces choix peuvent être compris par l'équipe et donc obtenir une meilleure adhésion. Ceci est bénéfique pour le travail mais aussi pour le bien-être des travailleurs. C'est avec une telle philosophie de travail que l'on peut aller plus loin en équipe.

Ma posture professionnelle d'ingénieure du social s'est affinée et je ressors de ce master grandie. Je peux me confronter au terrain plus sereinement avec un positionnement plus affirmé et qui correspond mieux à mes valeurs.

Durant mon parcours, il m'a été reproché d'être trop utopiste, de voir les choses de manière trop positive (entendez trop naïve), de « placer la barre des valeurs » trop haute. Ceci m'a fait beaucoup réfléchir quant à la professionnelle que je voulais devenir. J'en suis arrivée, avant même d'avoir entamer réellement ma carrière, à me demander si j'étais faite pour travailler dans le social.

Il est bien compliqué de définir son identité professionnelle dans un tel contexte sociétal. Nous sentons qu'il y a une diminution du militantisme, les « soixante huitards » semblent être à la retraite, il y a moins de place pour la créativité ou l'innovation dans le social. Ceci est assez frustrant lorsqu'on arrive dans un secteur les yeux pleins d'ambitions avec, peut-être, un peu de naïveté.

Mais comment mener à bien les missions qui nous sont conférées dans l'action sociale sans cette flamme, cette positivité, cet engagement, cette envie d'avancer ? Sans cela, le travail n'a pas de sens, il ne mène à rien selon moi.

Précisons tout de même que ceci ne m'a pas empêché d'avoir une certaine lucidité par rapport à l'intervention. Je n'ai pas été aveuglée dans l'identification et la gestion des obstacles, des difficultés contextuelles et de la complexité des relations humaines. J'ai justement pu me rendre compte de ce qu'il était malgré tout possible de faire. Travailler à ce que des professionnelles donnent sens à leur travail à travers les valeurs qui les motivent permet un travail sur soi, sur les valeurs qui nous motivent et sur l'identification des moyens de les intégrer dans notre pratique.

Grâce à ce master j'ai d'ailleurs pu me rendre compte qu'il existe beaucoup de professionnels animés par des valeurs mobilisatrices qui veulent faire changer les choses, qui aspirent à une amélioration de la qualité de vie de la population et qui y travaillent durement.

Ces différentes personnes que j'ai pu rencontrer dans le cadre de mon stage et de mon master mon réellement inspirées. Elles m'ont aidé à légitimer mon positionnement, mes valeurs, mon utopisme. Elles m'ont confortées dans mes valeurs et m'ont montré comment travailler avec celles-ci.

J'ai pu comprendre les problématiques qui traversent le champ du social autrement. Les politiques sociales sont purement activatrices, elles veulent gérer le déviant, le déficit de l'utilisateur. Les problèmes sociaux sont ainsi individualisés ce qui rend leur justification plus facile. Il est, en effet, plus confortable de se dire que l'on vit dans une société où tout le monde a ses chances et où certains échouent quand même plutôt que de se dire que c'est notre système qui crée des pauvres. Il est préférable de considérer qu'il s'agit de quelques marginaux, de quelques assistés qu'il faut remettre sur le chemin de l'emploi. D'ailleurs, toute personne qui a vécu une remise à l'emploi peut témoigner de la violence symbolique du système mis en place à ce niveau.

C'est pour cela que plus que jamais, la promotion de la santé doit prendre une place plus importante dans notre société. Elle a été créée sur base de cette même ambition, flamme dont je parlais plus haut. Les professionnels du secteur en sont encore bien animés et ce malgré les difficultés qu'ils peuvent rencontrer. Ils créent une fédération, ils se concertent pour réfléchir à leur positionnement et à leurs objectifs afin de poursuivre leurs missions dans de bonnes conditions.

Voir tous ces professionnels de la Wallonie s'activer pour une égalité en matière de santé, une meilleure qualité de vie et un meilleur bien-être de la population m'a beaucoup impressionné. La philosophie et les stratégies en promotion de la santé sont enviables pour aboutir aux ambitions en termes de santé que la Charte d'Ottawa avait fixées. Cela semble être la meilleure alternative pour l'ensemble de la population. C'est donner les clés aux citoyens pour qu'ils puissent faire des choix éclairés en matière de santé, c'est intervenir sur des éléments dont on ne soupçonne pas l'impact immense sur la santé, c'est regarder les usagers d'un œil positif, se concentrer sur leurs ressources, c'est développer les projets avec eux. Bref, c'est le meilleur moyen pour nager à contre courant du « New Public Management » et du néo-libéralisme qui entachent les projets sociaux.

Malheureusement, la promotion de la santé a tendance à être une considération nébuleuse, très conceptuelle et peu concrète. Le secteur éprouve des difficultés à développer une image vers l'extérieur, à se faire connaître des professionnels de la santé, des politiques et du reste de la population. Que ce soit à cause de son humilité ou d'un sentiment d'illégitimité, il a du mal à montrer concrètement ce qu'il fait, pourquoi il le fait et les bénéfices apportés en termes de santé publique.

Plus largement, que nous travaillions dans l'éducation permanente, dans la santé, dans la réinsertion ou dans n'importe quel autre secteur du social, nous devons plus que jamais prendre conscience du système dans lequel nous sommes immergés en tant que travailleurs sociaux afin de pouvoir lutter contre celui-ci lorsqu'il ne nous permet pas de remplir nos missions convenablement.

Il est aussi important que les institutions en prennent conscience et mènent un travail sur leur identité comme nous l'avons commencé au sien du C.L.P.S. L'enjeu est de se définir pour ne pas être défini par le politique. Voilà qui nous sommes et comment nous fonctionnons pour atteindre nos missions avec les moyens déployés. Sans cela, il devient très facile d'entrer dans le système décrit plus haut. Relever le nez du guidon et y réfléchir est un premier pas. Se concerter et définir des stratégies de communication est l'étape suivante. Cela devient alors plus facile d'entrer en dialogue avec les pouvoirs subsidiant et d'affirmer le positionnement de la structure une fois que l'identité de l'institution est explicitée et intériorisée par l'ensemble des travailleurs.

Bibliographie

Monographies :

- ❖ CRESPEL, Agathe et NEVE-HANQUET, Chantal. *Faciliter l'intelligence collective : 35 fiches pour innover, co-construire, mettre en action et accompagner le changement*. Paris : Editions Eyrolles, 2019, 254 p.
- ❖ DOUILLIER, Alain et coll. *25 techniques d'animation pour promouvoir la santé*. Brignais : Le coudrier, 2012. (Collection outils pour la santé publique), p 135.
- ❖ SMITH, Dorothy. *L'ethnographie institutionnelle : Une sociologie pour les gens*. Paris : Economica, 2018. (Collection « Etudes sociologiques »), p 202-222.

Articles de périodiques :

- ❖ BOUCHAT, Emmanuel et STARTQUIT, Olivier. « La managérialisation des services publics : un pas vers la modernité ou un ver dans le fruit ? ». In : *Barricades*, Liège, février 2013, 7p.
- ❖ FRANSSSEN, Abraham. « Le sujet au cœur de la nouvelle question sociale », In : *La Revue nouvelle*, Bruxelles, n° 12, décembre 2003, p. 10-51.
- ❖ MORIAU, Jacques. « L'appel à projet : une nouvelle manière de réduire l'action associative ? ». In : *Bruxelles Informations Sociales*, Bruxelles, n° 174, décembre 2016, p 3-7

Travaux de fin d'étude :

- ❖ VANEL, Julia. *De l'éducation sanitaire à la promotion de la santé : enjeux et organisation des savoirs au cœur de l'action publique sanitaire (internationale)*. Paris : Université Paris-Saclay, Science Politique, 454 p. Thèse de doctorat présentée en vue de l'obtention du titre de Docteur en Science Politique.

Ressources en ligne :

- ❖ ABSIL, Gaëtan. *La recherche et le MIAS*.
<https://gaetanabsil.wixsite.com/module1/la-recherche>
(Consulté le 12/02/2021)
- ❖ Animer à distance : stimuler l'apprentissage de l'animation à distance. « Présentation ». <https://animeradistance.com/>
(Consulté le 10/05/2021)

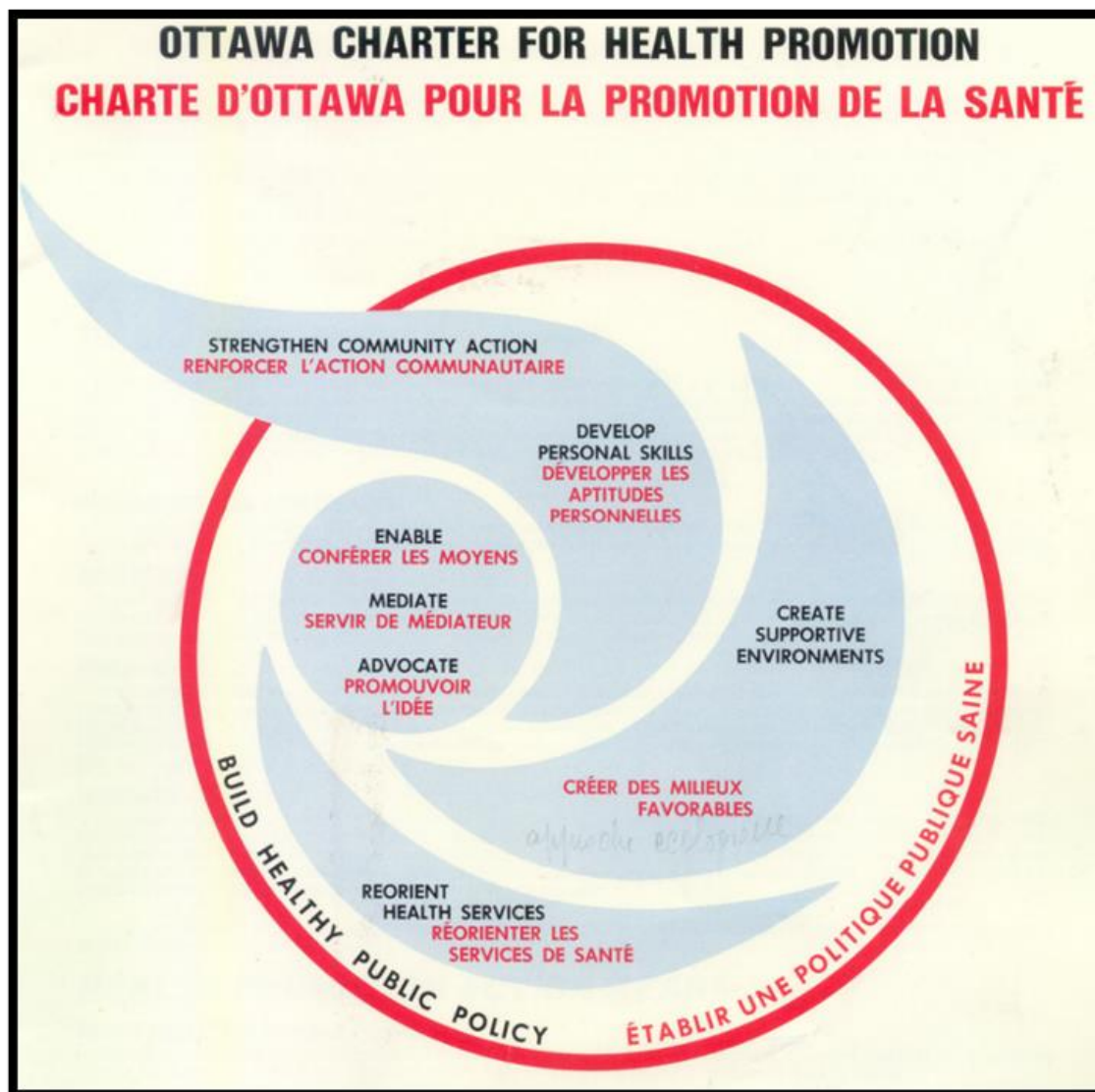
- ❖ Centre Liégeois de Promotion de la Santé. *Promotion de la santé et inégalités sociales de santé Constats et recommandations de professionnels de l'arrondissement de Liège à l'intention des responsables politiques*, 2009, 40p.
<https://www.clps.be/centre-de-ressources/nos-publications/>
(Consulté le 08/04/2021)
- ❖ DUMONT, Daniel. *Le « droit à la sécurité sociale » consacré par l'article 23 de la constitution : quelle justification et quelle justiciabilité ?* Bruxelles : Université libre de Bruxelles, 2013, p17.
https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:G_6-GaFSmnUJ:https://dipot.ulb.ac.be/dspace/bitstream/2013/266310/3/Droit_a_la_securite_sociale.pdf+&cd=8&hl=fr&ct=clnk&gl=be
(Consulté le 03/05/2021)
- ❖ Organisation Mondiale de la Santé. Charte d'Ottawa, 1986, 6p.
https://www.euro.who.int/_data/assets/pdf_file/0003/129675/Ottawa_Charter_F.pdf
(Consulté le 22/01/2021)
- ❖ Organisation Mondiale de la santé et Programme des Nations Unies pour le Développement. Note d'orientation 4 : Education sanitaire, 2016, 10p.
<https://www.who.int/healthpromotion/conferences/9gchp/policy-brief4-health-literacy-fr.pdf?ua=1>
(Consulté le 22/01/2021)
- ❖ Promotosanté.org. *Déterminants de la santé : que sont les « déterminants de la santé ?*
<http://promosante.org/promotion-de-la-sante-en-bref/determinants-de-la-sante/>
(Consulté le 14/11/2020)
- ❖ TERET, Céline. « Sous je joue de la bureaucratisation ». In : *Alter Echos*, Bruxelles n° 446, 2017.
<https://www.alterechos.be/sous-le-joug-de-la-bureaucratisation/>
(Consulté le 24/10/2020)

Notes de cours :

- ❖ DISCRY, Anne. *Recherche et actions sociales : 2^e master en ingénierie et actions sociales*. Liège : Haute Ecole de la Province de Liège, catégorie sociale. Notes de cours.
-

Annexes

Annexe 1 : Charte d'Ottawa





EUROPE

PROMOTION DE LA SANTE

Charte d'OTTAWA

La première Conférence internationale pour la promotion de la santé, réunie à Ottawa, a adopté le 21 novembre 1986 la présente "Charte" en vue de contribuer à la réalisation de l'objectif de la Santé pour tous d'ici à l'an 2000 et au-delà.

Inspirée avant tout, par l'attente, de plus en plus manifeste, d'un nouveau mouvement en faveur de la santé publique dans le monde, cette Conférence s'est concentrée sur les besoins des pays industrialisés, sans négliger pour autant ceux des autres régions. Elle a pris comme point de départ les progrès accomplis grâce à la Déclaration d'Alma-Ata sur les soins de santé primaires, les buts fixés par l'OMS dans le cadre de la stratégie de la Santé pour tous et le débat sur l'action intersectorielle pour la santé, à l'Assemblée mondiale de la Santé.

PROMOTION DE LA SANTE

La promotion de la santé a pour but de donner aux individus davantage de maîtrise de leur propre santé et davantage de moyens de l'améliorer. Pour parvenir à un état de complet bien-être physique, mental et social, l'individu, ou le groupe, doit pouvoir identifier et réaliser ses ambitions, satisfaire ses besoins et évoluer avec son milieu ou s'y adapter. La santé est donc perçue comme une ressource de la vie quotidienne, et non comme le but de la vie; c'est un concept positif mettant l'accent sur les ressources sociales et personnelles, et sur les capacités physiques. La promotion de la santé ne relève donc pas seulement du secteur de la santé : elle ne se borne pas seulement à préconiser l'adoption de modes de vie qui favorisent la bonne santé ; son ambition est le bien-être complet de l'individu.

CONDITIONS INDISPENSABLES A LA SANTE

La santé exige un certain nombre de conditions et de ressources préalables, l'individu devant pouvoir notamment :

- se loger,
- accéder à l'éducation,
- se nourrir convenablement,
- disposer d'un certain revenu,
- bénéficier d'un éco-système stable,
- compter sur un apport durable de ressources,
- avoir droit à la justice sociale et à un traitement équitable.

Tels sont les préalables indispensables à toute amélioration de la santé.

PLAIDOYER POUR LA SANTE

La bonne santé est une ressource majeure pour le développement social, économique et individuel et une importante dimension de la qualité de la vie. Divers facteurs - politiques, économiques, sociaux, culturels, environnementaux, comportementaux et biologiques - peuvent tous la favoriser ou, au contraire, lui porter atteinte. La promotion de la santé a précisément pour but de créer, grâce à un effort de sensibilisation, les conditions favorables indispensables à l'épanouissement de la santé.

MISE EN PLACE DES MOYENS

L'effort de promotion de la santé vise à l'équité en matière de santé. Le but est de réduire les écarts actuels dans l'état de santé et de donner à tous les individus les moyens et les occasions voulus pour réaliser pleinement leur potentiel de santé. Cela suppose notamment que ceux-ci puissent s'appuyer sur un environnement favorable, aient accès à l'information, possèdent dans la vie les aptitudes nécessaires pour faire des choix judicieux en matière de santé et sachent tirer profit des occasions qui leur sont offertes d'opter pour une vie saine. Sans prise sur les divers paramètres qui déterminent la santé, les gens ne peuvent espérer parvenir à leur état de santé optimal, et il en est de même pour les femmes que pour les hommes.

MÉDIATION

Le secteur de la santé ne peut, à lui seul, assurer le cadre préalable et futur le plus propice à la santé. La promotion de la santé exige, en fait, l'action coordonnée de tous les intéressés : gouvernements, secteur de la santé et autres secteurs sociaux et économiques, organisations non gouvernementales et bénévoles, autorités locales, industries et médias. Quel que soit leur milieu, les gens sont amenés à intervenir en tant qu'individus, ou à titre de membres d'une famille ou d'une communauté. Les groupes professionnels et sociaux, tout comme les personnels de santé sont, quant à eux, particulièrement responsables de la médiation entre les intérêts divergents qui se manifestent dans la société à l'égard de la santé.

Les programmes et les stratégies de promotion de la santé doivent être adaptés aux possibilités et aux besoins locaux des pays et des régions et prendre en compte les divers systèmes sociaux, culturels et économiques.

ACTIONS POUR PROMOUVOIR LA SANTE

ELABORATION DE POLITIQUES POUR LA SANTE

La promotion de la santé va bien au-delà des simples soins de santé. Elle inscrit la santé à l'ordre du jour des responsables politiques de tous les secteurs et à tous les niveaux, en les incitant à prendre conscience des conséquences de leurs décisions sur la santé et en les amenant à admettre leur responsabilité à cet égard.

La politique de promotion de la santé associe des approches différentes, mais complémentaires ; mesures législatives, financières et fiscales et changements organisationnels, notamment. Il s'agit d'une action coordonnée conduisant à des politiques de santé, financières et sociales qui favorisent davantage d'équité. L'action commune permet d'offrir des biens et des services plus sûrs et plus sains, des services publics qui favorisent davantage la santé et des environnements plus propres et plus agréables.

La politique de promotion de la santé suppose que l'on identifie les obstacles à l'adoption de politiques pour la santé dans les secteurs non sanitaires, et les moyens de surmonter ces obstacles. Le but doit être de faire en sorte que le choix le plus facile pour les responsables des politiques soit aussi le choix le meilleur du point de vue de la santé.

CREATION D'ENVIRONNEMENTS FAVORABLES

Nos sociétés sont complexes et interconnectées et l'on ne peut séparer la santé des autres objectifs.

Les liens qui unissent de façon inextricable les individus à leur milieu constituent la base d'une approche socio-écologique à l'égard de la santé. Le grand principe directeur, pour le monde entier, comme pour les régions, les nations et les communautés, est la nécessité d'une prise de conscience des tâches qui nous incombent tous, les uns envers les autres et vis-à-vis de notre communauté et de notre milieu naturel. Il faut appeler l'attention sur le fait que la conservation des ressources naturelles, où qu'elles soient, doit être considérée comme une responsabilité mondiale.

L'évolution des modes de vie, de travail et de loisir doit être une source de santé pour la population, et la façon dont la société organise le travail doit permettre de créer une société plus saine. La promotion de la santé engendre des conditions de vie et de travail à la fois sûres, stimulantes, gratifiantes et agréables.

L'évaluation systématique des effets sur la santé d'un environnement en évolution rapide notamment dans les domaines de la technologie, du travail, de l'énergie et de l'urbanisation -est indispensable et doit être suivie d'une action garantissant le caractère positif de ces effets sur la santé du public. La protection des milieux naturels et des espaces construits, ainsi que la conservation des ressources naturelles, doivent être prises en compte dans toute stratégie de promotion de la santé.

RENFORCEMENT DE L'ACTION COMMUNAUTAIRE

La promotion de la santé passe par la participation effective et concrète de la communauté à la fixation des priorités, à la prise des décisions et à l'élaboration et à la mise en oeuvre des stratégies de planification en vue d'atteindre une meilleure santé. Au coeur même de ce processus, il y a la dévolution de pouvoir aux communautés considérées comme capables de prendre en main leurs destinées et d'assumer la responsabilité de leurs actions.

Le développement communautaire puise dans les ressources humaines et matérielles de la communauté pour stimuler l'auto-assistance et le soutien social et pour instaurer des systèmes souples susceptibles de renforcer la participation et le contrôle du public en matière de santé. Cela exige un accès total et permanent à l'information et aux possibilités d'acquisition de connaissances concernant la santé, ainsi qu'une aide financière.

ACQUISITION D'APTITUDES INDIVIDUELLES

La promotion de la santé appuie le développement individuel et social grâce à l'information, à l'éducation pour la santé et au perfectionnement des aptitudes indispensables à la vie. Ce faisant, elle donne aux gens davantage de possibilités de contrôle de leur propre santé et de leur environnement et les rend mieux aptes à faire des choix judicieux.

Il est crucial de permettre aux gens d'apprendre à faire face à tous les stades de leur vie et à se préparer à affronter les traumatismes et les maladies chroniques. Ce travail doit être facilité dans le cadre scolaire, familial, professionnel et communautaire et une action doit être menée par l'intermédiaires des organismes éducatifs, professionnels, commerciaux et bénévoles et dans les institutions elles-mêmes.

REORIENTATION DES SERVICES DE SANTE

Dans le cadre des services de santé, la tâche de promotion est partagée entre les particuliers, les groupes communautaires, les professionnels de la santé, les établissements de services, et les gouvernements. Tous doivent oeuvrer ensemble à la création d'un système de soins servant au mieux les intérêts de la santé.

Par delà son mandat qui consiste à offrir des services cliniques et curatifs, le secteur de la santé doit s'orienter de plus en plus dans le sens de la promotion de la santé. Les services de santé doivent se doter d'un mandat plus vaste, moins rigide et plus respectueux des besoins culturels, qui les amène à soutenir les individus et les groupes dans leur recherche d'une vie plus saine et qui ouvre la voie à une conception élargie de la santé, en faisant intervenir, à côté du secteur de la santé proprement dit, d'autres composantes de caractère social, politique, économique et environnemental. La réorientation des services de santé exige également une attention accrue l'égard de la recherche, ainsi que des changements dans l'enseignement et la formation des professionnels. Il faut que cela fasse évaluer l'attitude et l'organisation des services de santé, en les recentrant sur la totalité des besoins de l'individu considérés dans son intégralité.

LA MARCHÉ VERS L'AVENIR

La santé est engendrée et vécue dans les divers contextes de la vie quotidienne, là où l'individu s'instruit, travaille, se délasse ou se laisse aller à manifester ses sentiments. Elle résulte du soin que l'on prend de soi-même et d'autrui et de la capacité à prendre des décisions et à maîtriser ses conditions de vie; elle réclame, en outre, une société dans laquelle les conditions voulues sont réunies pour permettre à tous d'arriver à vivre en bonne santé.

L'altruisme, la vision globale et l'écologie fondent les stratégies de promotion de la santé. Les auteurs de ces stratégies doivent donc partir du principe qu'à tous les niveaux de la planification, de la mise en œuvre et de l'évaluation de la promotion de la santé, tous les partenaires, hommes ou femmes, doivent être considérés comme égaux.

L'ENGAGEMENT A L'EGARD DE LA PROMOTION DE LA SANTE

Les participants à la Conférence s'engagent à :

- se lancer dans le combat afin de promouvoir des politiques pour la santé et à plaider en faveur d'un engagement politique clair en faveur de la santé et de l'équité dans tous les secteurs;
- lutter contre les pressions exercées en faveur de produits dangereux, de la déplétion des ressources, de conditions et de cadres de vie malsains et d'une alimentation déséquilibrée; à appeler également l'attention sur les questions de santé publique posées, par exemple, par la pollution, les dangers d'ordre professionnel, l'habitat et les peuplements;
- combler les écarts de niveau de santé dans les sociétés et à lutter contre les inégalités dues aux règles et aux pratiques de ces sociétés;
- reconnaître que les individus constituent la principale ressource de santé; à les soutenir et à leur donner les moyens de demeurer en bonne santé, ainsi que leurs familles et leurs amis, par des moyens financiers et autres, et à accepter la communauté comme principal porte-parole en matière de santé, de conditions de vie et de bien-être;
- réorienter les services de santé et leurs ressources au profit de la promotion de la santé; à partager leur pouvoir avec d'autres secteurs, d'autres disciplines et, plus important encore, avec la population elle-même;
- reconnaître que la santé et son maintien constituent un investissement social et un défi majeur; et à traiter le problème général que posent les modes de vie sur le plan de l'écologie.

Les participants à la Conférence prient instamment toutes les personnes intéressées de se joindre à eux dans leur engagement en faveur d'une puissante alliance pour la santé.

APPEL POUR UNE ACTION INTERNATIONALE

La Conférence demande à l'Organisation mondiale de la Santé et aux autres organismes internationaux de plaider en faveur de la promotion de la santé, dans le cadre de tous les forums appropriés, et d'aider les pays à établir des stratégies et des programmes de promotion de la santé.

Les participants à la Conférence sont fermement convaincus que, si les gens de tous milieux, les organisations non gouvernementales et bénévoles, les gouvernements, l'Organisation mondiale de la Santé et tous les autres organismes concernés s'unissent pour lancer des stratégies de promotion de la santé conformes aux valeurs morales et sociales dont s'inspire cette CHARTE, la Santé pour tous d'ici l'an 2000 deviendra réalité.

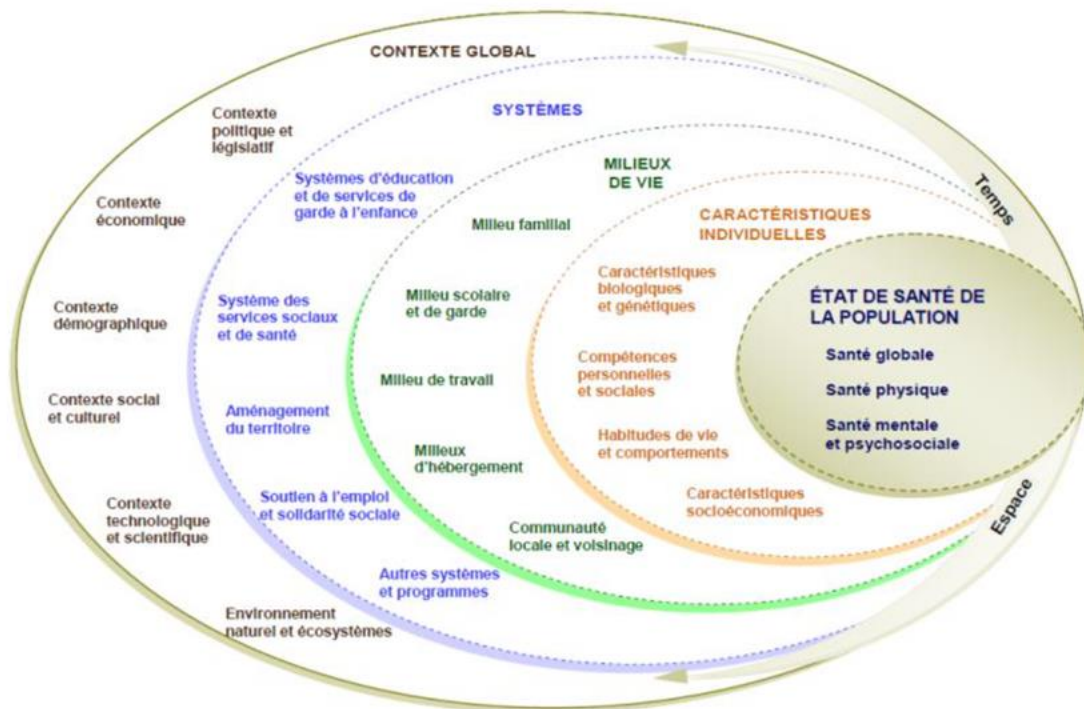
Annexe 2 : les déterminants de la santé

Provient de :

Promotosanté.org. *Déterminants de la santé : que sont les « déterminants de la santé » ?*

<http://promosante.org/promotion-de-la-sante-en-bref/determinants-de-la-sante/>

(Consulté le 14/11/2020)



Annexe 3 : guide d'entretien

1. Introduction :

- Objectif du stage
- Comment ? Méthodologie
- Posture facilitatrice
- Contenu de l'entretien
- Si vous ne souhaitez pas répondre à une question, il n'y a pas de soucis, nous passerons à la suivante.
- Rappel enregistrement ok ?
- Point confidentialité
- Remerciement

2. Le parcours professionnel

- Présentation
- Le parcours avant le C.L.P.S.
- L'engagement au C.L.P.S.
 - Quand
 - Comment

3. Le travail en lui-même

- Le poste, son évolution
- Les tâches quotidiennes
- La méthodologie, les outils utilisés
- La philosophie de travail
- Ce qui existait déjà
- Ce qu'elle a amené

4. Le C.L.P.S.

- Présentation succincte
- Son évolution
- Son image vers l'extérieur selon elle
- L'évolution de l'image vers l'extérieur selon elle

5. Les difficultés rencontrées dans le travail

- Avant
- Maintenant

6. Les ressources/ aides

- Avant
- Maintenant

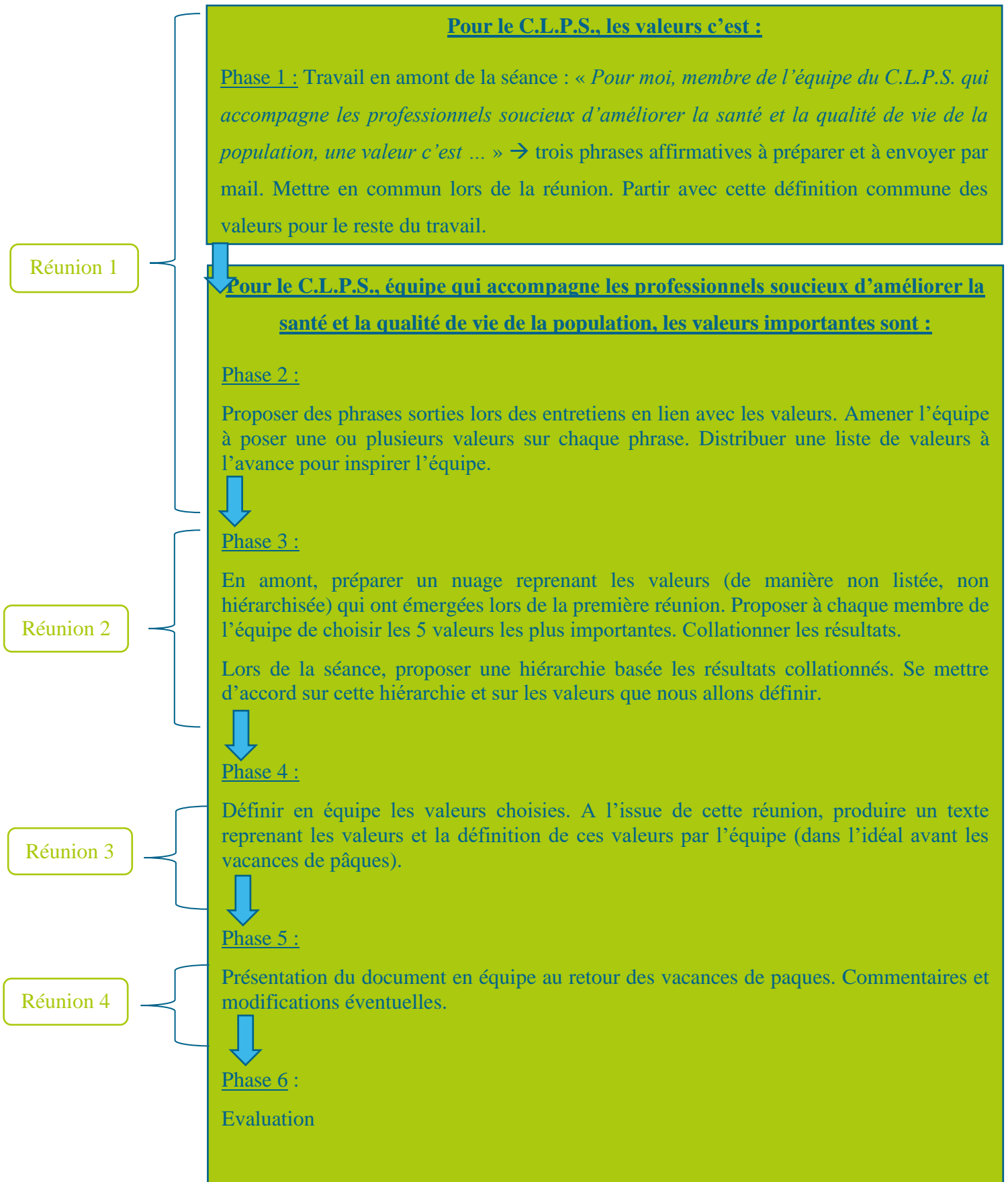
7. Le contexte Covid

- Impact sur le travail
- Impact sur la promotion de la santé
- Ce que cela apporte de positif et de négatif

8. Suggestions pour la mise en œuvre du projet

- Méthodologie
- Mise en œuvre
- Contexte de télétravail

Annexe 4 : méthodologie de l'action

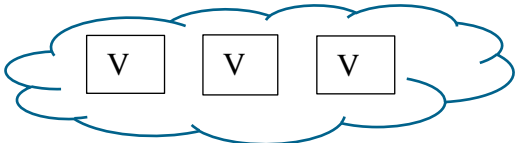


Annexe 5 : planification étape par étape

Réunion 1 – Phase 1-2	
Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> - Permettre à l'équipe de comprendre le processus. <p><u>Phase 1 :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Se mettre d'accord sur ce qu'est une valeur avant de commencer un travail sur les valeurs. <p><u>Phase 2 :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Déterminer une première liste de valeurs sur base des entretiens.
Préparation	<ul style="list-style-type: none"> - Préparer le Classroom Screen. <p><u>Phase 1 :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Envoyer un premier mail à l'équipe avec un lien Google Forms : - Expliquer les consignes pour le lien Google Forms : - Formuler 3 phrases affirmatives sur « <i>Pour moi, membre de l'équipe du C.L.P.S. qui accompagne les professionnels soucieux d'améliorer la santé et la qualité de vie de la population, une valeur c'est ...</i> » <p>NB : Ces phrases doivent être écrites sous le mode affirmatif (positif ou négatif) c'est-à-dire qu'elles ne peuvent être écrites sous forme de questions.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Collationner les phrases via le Google Forms et les rassembler en thèmes. ✓ Préparer une définition en fonction des thèmes. <p><u>Phase 2 :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Préparer toute une série de phrases issues des entretiens qui évoquent les valeurs. ✓ Envoyer un deuxième mail peu de temps avant la séance avec une liste de valeurs et le lien zoom. ✓ Préparer le Klaxoon avec l'ensemble des phrases.
Déroulement/méthode	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 15 minutes - Commencer la séance avec un brise-glace : expliquer l'origine de notre prénom et pourquoi nos parents ont choisis celui-là. Faire un tour de table. Tirage au sort via Classroom screen. ✓ 5 minutes - Expliquer le déroulement de la séance et le but : temps de pause, etc. → poser un cadre de sécurité → rappeler règle de liberté et de spontanéité. <p><u>Phase 1 :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Montrer les regroupements effectués et les parcourir, demander au groupe s'il est d'accord avec ceci. ✓ Inviter l'équipe à proposer une définition sur base de ce regroupement via des sous-groupes : faire 3 groupes : 2 groupes de 2 et 1 de 3 → demander de faire une définition 10 minutes. Ajouter du temps si nécessaire.⁴⁰ <p>Mise en commun 15 minutes avec définition à la clé.</p>

⁴⁰ L'outil prévu à la base pour faire émerger cette définition était un travail en Pyramide. L'équipe aurait été divisée en sous-groupe avec l'objectif de créer une définition sur base d'un document reprenant les réponses au Google Forms. Une mise en commun des différents groupes aurait ensuite été effectuée. Malheureusement, un problème technique de paramétrage n'a pas permis d'utiliser cet outil. La définition construite préalablement par prudence a alors servi de base à l'équipe. Bien que plus cadrante, elle était néanmoins totalement calquée sur les réponses du Google Forms et a pu être modifiée avec l'équipe. Même si cette solution de rechange s'est avérée efficace, la première option aurait été plus intéressante au niveau de la co-construction.

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Proposer celle préparée si rien n'émerge ou si problème technique. ✓ Arriver à un consensus. <p><i>PAUSE 10 minutes</i></p> <p><u>Phase 2 :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Proposer à l'équipe les phrases au fur et à mesure. Pour chaque phrase, elles devront noter dans le Klaxoon quelles valeurs cela évoque chez elles. Bien préciser que si la valeur est déjà apparue, ça ne doit pas les empêcher de la noter car le nombre d'apparition aura son importance. Attention se positionner sur la bonne phrase (numérotée) pour mettre le post-it au bon endroit. Bien expliquer comment j'en suis arrivée à proposer ces phrases. <p>(6 min par phrase)</p> <p>50 min - Proposer 8 phrases.</p> <p><i>PAUSE 15 minutes</i></p> <p>40 min – Proposer 7 phrases.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 5 minutes - Clôturer la séance en résumant ce qui a été fait et en rappelant la suite. Préciser qu'il y aura plus d'échanges dans les prochaines séances. ✓ Demander un retour sur la séance de manière plus informelle. ✓ Remercier.
Matériel	<ul style="list-style-type: none"> - Ordinateur, webcam, micro pour toutes les participantes. - Endroit calme.
Durée	+ ou - 3H
Date	16/02/21

Réunion 2 – Phase 3	
Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> - Présenter les valeurs qui ont déjà émergées lors de la réunion précédente. - Commencer à hiérarchiser et choisir celles qui sont le plus importantes pour l'équipe. - Arriver à un consensus de 5 valeurs à définir.
Préparation	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Reprendre les termes sortis dans le Klaxoon de la réunion 1 et les disposer de manière non hiérarchisée dans un nuage : <div style="text-align: center; margin: 10px 0;">  </div> ✓ Avoir une hiérarchie du nombre d'apparition que je garde pour trancher si nécessaire. ✓ Envoyer un mail à l'équipe : <ul style="list-style-type: none"> - Demander de me renvoyer les 5 termes/valeurs les plus importantes à leurs yeux entant que « <i>membre du C.L.P.S. qui accompagne les professionnels soucieux d'améliorer la santé et la qualité de vie de la population</i> » dans celles qui sont présentes dans le nuage. - Envoyer le lien zoom. ✓ Reprendre les idées émanant des mails dans un document Word que nous pourrions retravailler durant la réunion.
Déroulement/méthode	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 15 minutes - Commencer la séance par un brise glace : demander à chacune de répondre à la question suivante : « Si j'étais un objet, je serais ... ». Je désigne à qui est la parole via l'ordre sur mon écran. ✓ 2 minutes - Présenter le déroulement de la séance. ✓ 5 minutes - Rappeler ce qu'est une valeur pour l'équipe. Expliquer l'avancée du travail sur la définition d'une valeur → fait et en cours. ✓ 3 minutes - Présenter la hiérarchie qui a été établies. ✓ 30 minutes - Demander à l'équipe quelles valeurs elle voudrait traiter et dans quel ordre. Rassembler les termes semblables afin d'y voir plus claire dans le document. Bien expliquer qu'on passe de l'individuel au collectif. Bien préciser que ces 5 valeurs seront définies lors de la séance suivante. Bien préciser que d'autres valeurs pourront être précisées sur le document et qu'elles pourraient faire l'objet d'une définition afin de compléter ce document plus tard. ✓ 5 minutes - Clôturer la séance en résumant ce qui a été fait et en rappelant la suite du processus. ✓ Remercier.
Matériel	<ul style="list-style-type: none"> - Ordinateur, webcam, micro pour toutes les participantes. - Endroit calme.
Durée	+ ou - 1H
Date	02/03/21

Version 1

Réunion 3 – Phase 4	
Objectifs	- Définir les valeurs que nous avons choisies afin de comprendre ce que l'on met derrière ces mots et travailler les représentations que l'on en a.
Préparation	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Préparer l'outil que nous avons choisi pour établir les définitions. ✓ Envoyer un mail avec le lien zoom.
Déroulement/méthode	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Commencer la séance par un brise glace. ✓ Expliquer le déroulement de la séance. ✓ Passer en revue les valeurs et se mettre d'accord sur une définition. ✓ Clôturer la séance en résumant ce qui a été fait et en rappelant la suite du processus. ✓ Remercier.
Matériel	<ul style="list-style-type: none"> - Ordinateur, webcam, micro pour toutes les participantes. - Endroit calme.
Durée	+ ou - 3H
Date	16/03/21

Version 2 :

Réunion 3 – phase 1-4							
Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> - Terminer la réflexion sur ce qu'est une valeur. - Commencer à définir les valeurs que nous avons choisies afin de comprendre ce que l'on met derrière ces mots et travailler les représentations que l'on en a. 						
Préparation	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Lectures sur ce qu'est une valeur, ses caractéristiques au niveau de l'évolution et sur les termes qui peuvent être considérés comme des valeurs. ✓ Entretien avec Florence Caeymaex pour faire avancer la réflexion quant à la définition de ce qu'est une valeur. ✓ Établir un compte rendu sur base de l'entretien et des lectures pour le présenter à l'équipe. ✓ Préparer l'outil que nous avons choisi pour établir les définitions. ✓ Préparer le PPT qui sera le support de la séance. ✓ Envoyer un mail avec le lien zoom. 						
Déroulement/méthode	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 15 minutes - Commencer la séance par un brise glace : donner 3 anecdotes sur soit dont une fausse et l'équipe doit deviner celle qui est fausse. ✓ 5 minutes - Expliquer le déroulement de la séance. <p><u>Terminer phase 1 :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 20minutes - Présenter le compte rendu. ✓ 40 min - Reprendre la définition là où nous l'avons laissée et la terminer ? <p><i>Pause 10 min</i></p> <p><u>Phase 4 :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ ?? - Passer en revue les valeurs et se mettre d'accord sur une définition via le tableau. <p>Proposer un tableau structuré comme suit :</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 33%;">C'est ...</td> <td style="width: 33%;">C'est important dans mon travail car...</td> <td style="width: 33%;">Ça implique ...</td> </tr> <tr> <td style="height: 20px;"></td> <td></td> <td></td> </tr> </table> <p>Le compléter à l'aide des réflexions déjà menées lors de la séance 2 et des apports de l'équipe.</p>	C'est ...	C'est important dans mon travail car...	Ça implique ...			
C'est ...	C'est important dans mon travail car...	Ça implique ...					

	<ul style="list-style-type: none">✓ 5 minutes - Clôturer la séance en résumant ce qui a été fait et en rappelant la suite du processus.✓ Remercier
Matériel	<ul style="list-style-type: none">- Ordinateur, webcam, micro pour toutes les participantes.- Endroit calme.
Durée	+ ou - 3H
Date	16/03/21

Version 1 :

Réunion 4 – Phase 5	
Objectifs	<ul style="list-style-type: none">- Se rendre compte du travail concret effectué.- Se mettre d'accord sur le document final.- Exposé ce qui va pouvoir être fait avec ce document (communication externe, recrutement, etc.).- Remercier l'ensemble de l'équipe pour son implication.
Préparation	<ul style="list-style-type: none">✓ Préparer le document final sur base des définitions de la séance 3.✓ Envoyer un mail avec le lien zoom.
Déroulement/méthode	<ul style="list-style-type: none">✓ Commencer la séance par un brise glace.✓ Présenter le document à l'équipe, leur laisser quelques temps pour le lire.✓ Faire un tour de table pour les modifications éventuelles → débat.✓ Se mettre d'accord sur le document final.✓ Remercier l'équipe.✓ Leur permettre de s'exprimer sur le processus et la production.✓ Envoyer le lien du questionnaire d'évaluation après la séance.✓ Remercier
Matériel	<ul style="list-style-type: none">- Ordinateur, webcam, micro pour toutes les participantes.- Endroit confortable.
Durée	+ ou - 1H-1H30
Date	20/04/21

Version 2 :

Réunion 4 – Phase 5 et 6 (a finalement été réalisé en deux réunions)	
Objectifs	<p><u>Phase 5 :</u></p> <ul style="list-style-type: none">- Se rendre compte du travail concret effectué.- Se mettre d'accord sur le document final.- Réfléchir à ce qui va pouvoir être fait avec ce document (communication externe, recrutement, etc.) afin d'aider l'équipe à se l'approprier.— Exposé les informations intéressantes récoltées durant les entretiens individuels- Remercier l'ensemble de l'équipe pour son implication. <p><u>Phase 6 :</u></p> <ul style="list-style-type: none">- Evaluer le processus du projet.- Permettre de m'améliorer.- Permettre d'améliorer le processus en cas où le projet devrait se réitérer.- Permettre à l'équipe de s'exprimer sur le processus.
Préparation	<p><u>Phase 5 :</u></p> <ul style="list-style-type: none">✓ Préparer le document final sur base des définitions de la séance 3.✓ Préparer la présentation des entretiens individuels.✓ Envoyer un mail avec le lien zoom. <p><u>Phase 6 :</u></p> <ul style="list-style-type: none">✓ Préparer des thèmes à aborder pour l'évaluation.
Déroulement/méthode	<ul style="list-style-type: none">✓ 15 minutes - Commencer la séance par un brise glace : Proposer une dizaine de photos et demander à l'équipe laquelle représente le mieux l'humeur du jour et pourquoi. Faire un tour de table.✓ 5 minutes – Expliquer le déroulement de la séance.

	<p><u>Pour la phase 5 :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 20 minutes - Présenter le document à l'équipe, leur laisser quelques temps pour le lire. ✓ ?? minutes - Proposer à l'équipe d'amener des modifications éventuelles. Se mettre d'accord sur le document final. <p><i>Pause 15 minutes</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 20 minutes – Proposer à l'équipe de noter dans le chat l'utilisation que nous pourrions avoir de la charte que ce soit individuel ou pour l'ensemble de l'équipe. ✓ 30 minutes – Exposer les informations intéressantes récoltées durant les entretiens individuels <p><u>Phase 6 :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 30 minutes – Evaluation du projet en équipe. Demander à l'équipe de proposer des points positifs et des perspectives pour les thèmes suivants : <ul style="list-style-type: none"> - Processus : <ul style="list-style-type: none"> • Communication • Analyse de la situation (recherches effectuées, entretiens individuels, etc.) • Définition des objectifs (cohérence du projet par rapport aux objectifs initiaux, pertinence du travail sur les valeurs, clarté des objectifs, etc.) • Planification/timing (durée des séances, manière dont est découpé le projet, etc.) • Mise en œuvre du projet (le déroulement des séances, ressources mobilisées, ...) • Résultat final (attentes VS résultat obtenu) - Ma posture de stagiaire <ul style="list-style-type: none"> ✓ 5 minutes - Clôturer la séance : remercier l'équipe.
Matériel	- Ordinateur, webcam, micro pour toutes les participantes.
Durée	+ ou - 3H00
Date	20/04/21 et 27/04/21



Charte des valeurs

Pour nous, membres de l'équipe du C.L.P.S. qui accompagnons les professionnels soucieux d'améliorer la santé et la qualité de vie de la population, une valeur c'est ...

Pour nous, membres de l'équipe du C.L.P.S. qui accompagnons les professionnels soucieux d'améliorer la santé et la qualité de vie de la population, les valeurs que nous avons identifiées comme commune à l'équipe dans le cadre de notre travail en promotion de la santé sont

Promotion de la santé

C'est ...	C'est important dans mon travail car ...	Cela implique ...
•	•	•

Bien-être

C'est ...

C'est important dans mon travail car

Cela implique ...

...

•

•

•

Respect

C'est ...	C'est important dans mon travail car ...	Cela implique ...
<ul style="list-style-type: none">•	<ul style="list-style-type: none">•	<ul style="list-style-type: none">•

Coopération

C'est ...

C'est important dans mon travail car

Cela implique ...

...

•

•

•

Professionalisme

C'est ...	C'est important dans mon travail car ...	Cela implique ...
<ul style="list-style-type: none">•	<ul style="list-style-type: none">•	<ul style="list-style-type: none">•

Créativité

C'est ...	C'est important dans mon travail car ...	Cela implique ...
<ul style="list-style-type: none">•	<ul style="list-style-type: none">•	<ul style="list-style-type: none">•

Cette charte nous servira à ...

