

m COMME MANAGER (POUR TRANS-FORMER)

AU CŒUR DES QUESTIONNEMENTS SUR L'ÉTAT DU TRAVAIL SOCIAL, LE MANAGEMENT N'A JAMAIS ÉTÉ AUTANT SOUS LE FEU DES PROJECTEURS.

CULTURELLEMENT ASSOCIÉ AUX TRANSFORMATIONS NÉOLIBÉRALES, IL EST AUTANT PORTEUR DES CAUSES QU'IL PEUT S'INVESTIR COMME UN LEVIER DE RÉSISTANCE POUR DÉFENDRE UNE CONCEPTION PLUS DÉMOCRATIQUE DE NOS ORGANISATIONS, DE NOS INSTITUTIONS.

MANAGER POUR RÉSISTER : PARCE QUE SOUTENIR L'ÉMANCIPATION DES PERSONNES CONCERNÉES NE PEUT S'ENTENDRE SANS PENSER CELLES DES PROFESSIONNELS. ICI, REGARDS CROISÉS SUR LE MANAGEMENT, DES ASPIRATIONS AUX PRATIQUES, POUR UNE MISE EN MUSIQUE EN HARMONIE



Manager est un acte politique

Former aussi

PAR MANUELLE MARTI, Directrice de l'association FAIRE ESS

Manager est un acte politique

L'ignorer ou le nier, nous renvoie inévitablement à une conception techniciste de cette fonction qui traverse les statuts, les responsabilités, les organigrammes. Prendre soin des organisations et de ceux qui les font vivre ne peut se limiter à un bon exercice des outils de gestion. « Faire réussir les entreprises humaines » (1) ne se limite pas à faire que cela fonctionne, à régler les problèmes, à trancher les décisions. La recherche d'efficacité et d'efficience ne peut constituer un objectif, faute d'aspirer l'énergie vitale et créative des collectifs, au profit d'un sens asséché de l'engagement des personnes et des équipes.

Le défendre et l'assumer, nous engage dans une démarche d'ingénierie, cherchant avant tout à problématiser, pour que la prise de risque soit l'expérimentation d'un autre possible. Manager est un moyen, de faire vivre un projet, d'animer une communauté d'action, de se donner collectivement les moyens de construire demain. La formation des managers doit sortir des sentiers battus pour construire une posture de manager-chercheur, aux pratiques toujours situées. Transformer l'organisation nécessite dès lors la capacité à se transformer soi-même.

Manager est un acte politique

L'ignorer ou le nier, revient à considérer des méthodes incontournables, dans des contextes modélisés et des relations préétablies, soumises à des logiques hiérarchiques et/ou compétitives. Elles se transmettent et s'enseignent pour mieux confirmer une dynamique d'individualisation du travail et de normalisation des choix et des pratiques. A l'instar des référentiels qui se réforment depuis 20 ans, les outils et les techniques prennent le pas sur l'intelligence de l'action, comme pour mieux s'adapter au système néolibéral qui déferle autant dans nos services publics que dans le secteur associatif qui, pourtant, porte à bout de bras notre cohésion sociale.

Le défendre et l'assumer, c'est renoncer à s'adapter pour apprendre à résister à ce système aujourd'hui déjà très loin du risque de « chalandisation » du travail social. Refuser de rester opérateur nécessite de réinvestir un rôle d'acteur, de nos territoires, de nos solidarités, de nos relations. Pas de recettes miracles, de techniques à appliquer, de postures sans faille. La formation des managers doit viser non pas la bonne technique mais la juste prise de risques, située, partagée, responsable, dans la conscience qu'ils ne sont pas les seuls acteurs de ce que le collectif façonne, pour chacun, pour l'institution, pour tous.

Manager est un acte politique

L'ignorer ou le nier, nous invite à incarner le pouvoir sur, les activités comme les personnes. Le « travail social indiscipliné » (2), si revendiqué par ses acteurs, s'étouffe pourtant dans des espaces d'opérationnalité de la pensée, dans la rationalisation du temps comme des moyens, dans les injonctions contradictoires passées sous silence. La puissance caractérise bien plus le gestionnaire, capable de faire face à la contrainte plutôt qu'à la complexité, en jouant sur les ressources, humaines et financières.

Le défendre et l'assumer, renforce l'humilité de la pensée comme de l'agir, redonnant au collectif, une capacité d'action sur l'environnement. C'est passer ainsi de ce pouvoir sur, au pouvoir de, indispensable à la transformation sociale. Jusqu'à imaginer des formes de pouvoir avec. La formation des managers doit leur permettre de s'emparer de l'enjeu politique, parce qu'« en fabriquant un type d'environnement et plus largement d'organisation, ils fabriquent un type de société plutôt qu'un autre. » (3)

L'IRTS Occitanie défend une conception du management comme ingénierie des collectifs, au service d'une démocratie à réinventer, parce que, pour nous, former est un acte politique ●

Notes :

(1) Loubat J-R., « Le management ou l'art de faire réussir les entreprises humaines », *Empan*, 61, 2006

(2) Laville J-L. et Salmon A., *Pour un travail social indiscipliné. Participation des citoyens et révolution des savoirs*, Erès, 2022

(3) Dupuis J-C., *Petit bréviaire pour managers et manageuses*, Champ social, 2024, p. 34

“Voilà l’horizon : n’être

ni roi,
ni serf
nulle part, mais
citoyen.

Citoyen dans la cité,
citoyen dans l’entreprise.
De la démocratie
dans le travail
pour sauver la démocratie”



Expériences, savoirs légitimes et pouvoir

Pour une mise en commun

PAR SÉBASTIEN JOFFRES, Cadre pédagogique à l'IRTS Montpellier

Tout un pan de la sociologie a mis en avant l'inégale répartition des savoirs dans les organisations. Tous produisent des savoirs propres à leurs conditions. Issus de l'expérience, ils permettent d'agir stratégiquement en situation par distinction de ceux qui ne savent pas les mêmes choses. L'incertitude et les divergences portent alors le pouvoir de chacun.

D'autres approches misent sur la structure inégalitaire des savoirs dans les organisations à travers la dichotomie sachant/ignorant. Le savoir n'est pas tant ce que chacun sait par expérience. Il relève d'une structuration des connaissances croisée à la structure des places. Cette structuration définit les savoirs légitimes, ceux qui sont inaudibles et les moyens autorisés de leur production. Dans la première approche, les gens entrent en relation/tension/négociation à partir de ce que chacun sait par expérience. La seconde voie analyse des rapports structurels et l'imposition d'un savoir.

Celui qui manage, hiérarchiquement ou fonctionnellement, de sa place, sur son périmètre, est pris dans le rôle de représenter et d'agir la structuration légitime du savoir quant aux manières de faire, à l'avenir, aux notions directrices, aux enjeux, etc. Il doit, entre autres, travailler à l'établissement du savoir légitime et percute ainsi les savoirs expérimentiels potentiellement dissidents. Dans cette activité, entre autres, il développe son savoir expérimentiel, dont il est porteur comme n'importe quel membre de l'organisation.

Le motif démocratique dans les organisations de travail est fortement d'actualité, d'autant plus dans un secteur qui se préoccupe aussi de cela dans la relation d'accompagnement. Et il me semble intéressant de réfléchir la manière dont la démocratisation se pense autour des enjeux de savoir et de pouvoir. Elle est une thématique clé de l'analyse du travail.

Pour des considérations de simplicité sur un format court, le propos restera dans la dichotomie. Néanmoins, la fonction managériale est étirée le long d'une chaîne hiérarchique, elle-même soumise à des injonctions extérieures. Il n'y a pas une place unique de manager, face aux autres.

Tim Ingold (*L'anthropologie comme éducation*, 2018) propose d'abandonner l'analyse en termes de passage des générations, c'est-à-dire d'une transmission de savoirs finis, légitimes, d'un groupe précis, déjà là,

à un autre qui vient. Le monde est, au contraire, un processus continu de fabrication que partagent ceux qui sont là. Si les premiers ont des savoirs constitués, l'expérience est forcément remise en cause par la nouveauté. Et si les nouveaux se construisent par l'expérience, ils gagnent aussi à découvrir ce que d'autres ont déjà pensé. La transmission doit ainsi être conçue comme partage de l'expérience de l'environnement. Le savoir est ainsi au-delà de la chose sue (un contenu), de sa structuration (son autorisation) : il est vie commune.

Dans l'organisation, la dimension temporelle est secondaire face au système légitime qui pose plutôt la question des espaces où s'élabore la pensée qui précède l'activité des autres. Mais la réflexion d'Ingold tient toujours. Elle invite à se demander comment nous attribuons de la valeur au fait que la production du monde se partage et pensons un espace pour assumer et porter ce processus de manière égalitaire.

Il est alors question de créer des espaces où nous pourrions mettre en travail nos savoirs expérimentiels propres, ainsi que le système légitime de savoir pour qu'ils se mettent à l'épreuve les uns des autres, se partagent et se complètent. Et à ce titre, l'espace-temps managérial (là où se fabrique la relation, les pratiques, les savoirs du management, de part et d'autre) pourrait être un espace-temps où le travail et son savoir se constituent comme commun (une ressource à constituer comme telle, appartenant à tous, à gérer en commun, selon Pascal Nicolas-Le Strat et son *Travail du commun*, 2016), plutôt que comme un espace où se rejoue un ordre structurel des savoirs dominants. Ce qui inviterait à un double mouvement : accepter de savoir... avec l'autre, tout comme accepter de ne pas savoir et de chercher... avec ce même autre. Et donc, partir des asymétries de savoirs et de non-savoirs pour construire une expérience partagée.

Cette conception des communs mise sur le travail que demande leur constitution. Ce n'est pas un acquis, ce n'est pas un décret et donc, ce n'est pas un absolu qui s'impose. C'est un labour de besogneux. Aujourd'hui, le management est empli de storytellings vainqueurs qui s'arrachent en conférences pour sortir sans cesse la nouvelle méthode. Le cheminement des communs bien qu'ambitieux, et en opposition avec de nombreux autres modèles, rappelle qu'il est avant tout question de fabrication, dans le quotidien et l'effort. Le management, de demain, se construit et se pense ici et maintenant, savoirs après expériences communes ●

PROFIL DES APPRENANTS EN FORMATIONS MANAGÉRIALES

(ENQUÊTE 2024 AUPRÈS D'APPRENANTS CAFDES, CAFERUIS, DEIS ET DESS, À L'IRTS OCCITANIE)



72% de femmes
28% d'hommes

44 ans
âge moyen d'entrée en formation

Statut lors de la formation :

54% sont salariés non-cadres (*)

29% sont salariés cadres

12% sont demandeurs d'emplois (*)

4% (autres)

(*) Salariés non-cadre ou demandeurs d'emploi :
19 % ont eu un poste de cadre pendant leur formation,
37 % après leur formation.

IRTS Occitanie
Montpellier Access Perpignan
faire ESS

“ Il n’y a pas de mauvais salariés, il n’y a que des mauvais managers ”

Témoignages d’un directeur d’EHPAD

UN ENTRETIEN AVEC PASCAL SEGAULT

Directeur de l’EHPAD-EEPA et SSIAD L’Ostal du Lac au Crès (34), géré par l’association ADAGES. Il a été diplômé ES en 2003, a travaillé en MECS et ITEP. A obtenu le CAFDES à l’IRTS Montpellier en 2017.

Vous êtes arrivé ici en tant que Directeur en 2018. Avec quelles idées dans la gestion de la soixantaine de salariés ?

Je voulais travailler en EHPAD parce que ma grand-mère paternelle était dans un EHPAD et ça ne se passait pas très bien, il y avait des problèmes de personnel, comme souvent. Les EHPAD ont globalement une mauvaise image et j’étais persuadé qu’on pouvait proposer un autre modèle, une autre façon d’accompagner les équipes pour qu’elles accompagnent au mieux les habitants (NDLR : résidents).

A mon arrivée, J’ai constaté ce que l’on constate dans beaucoup d’EHPAD : un gros turn-over, à 24% exactement en 2018, et un taux d’absentéisme à peu près à 7%. Et ça, c’est symptomatique d’un climat social dégradé.

Quand j’écoutais les salariés, ils étaient sur le champ lexical de l’usine : Travail trop cadencé, charge de travail trop lourde. On travaille à la chaîne, c’est l’usine... on était sur le vocabulaire de l’Organisation scientifique du travail (OST).

Cela s’expliquait par le fait que le taux d’encadrement étant très faible en EHPAD, les professionnels ont donc tous énormément de travail à réaliser. Par exemple le taux d’encadrement de l’époque était de 6 professionnels les matins et 4 l’après-midi. Ils sont moins nombreux les week-ends (4 le matin et 3 l’après-midi). Cela signifie qu’un professionnel doit s’occuper de 20 habitants le soir. Assurer 20 couchers, et le matin assurer 15 toilettes : c’est absolument intenable.

Le bilan social a révélé beaucoup d’accidents du travail, des gros troubles musculo-squelettiques. Les conditions de travail étaient celles de l’usine, comme dans de nombreux EHPAD ; ils avaient raison de le dire.

Ces conditions m’ont rappelé l’OST, qui prévalait au début du 20ème siècle, mise en place par Frederick Winslow Taylor puis Henry Ford. Les organisations étaient très hiérarchisées, très cadencées et totalement cloisonnées. En EHPAD, la cadence est très élevée car le taux d’encadrement est très faible et les tâches sont « divisées » entre les soignants, les infirmiers, les ASH, etc. Les fiches de poste indiquent que tous les soignants, doivent faire la même chose, il s’agit d’une

uniformisation du travail, comme dans l’OST. En fait, les professionnels n’avaient pas de latitude dans l’exercice de leur travail.

Au début des années 30, on a rapidement évalué quelles étaient les conséquences de l’OST : gros taux de sinistralité - accidents de travail, arrêts maladie - ; un climat social dégradé. Et on y avait répondu, à l’époque, par la création de l’école des relations humaines en management au début des années-30, dont Elton Mayo est à l’origine. Il mène des expériences qui démontre que l’intérêt à l’égard des professionnels augmente leur productivité. Il met en exergue « l’effet Hawthorne », qui nous dit qu’en management, dès lors que les professionnels sont au centre de l’attention, leur productivité augmente. Ça révèle la nécessité de développer chez chaque manager de l’empathie et la réelle intention de s’occuper des salariés dont on est responsable.

Ces théories, j’ai décidé de les mettre en œuvre dans cet EHPAD lorsque j’y suis arrivé. En me disant que si dans les années 30, ça a marché en contrecarrant les effets de l’OST ; alors peut-être que ça peut marcher, fonctionner et contrecarrer ici les effets de cette organisation trop hiérarchisée.

Avec quelles actions concrètement ?

Avant fixé sur 6/8 semaines, chacun a désormais toujours les mêmes horaires dans son planning. Chaque professionnel peut choisir son jour de repos fixe, où il ne travaille jamais. S’il travaille en 7h, 10 h, ou 12 h/jour. S’il travaille plutôt le matin ou le soir par exemple. C’est du planning à la carte. Dès lors que nous l’avons mis en place, ça a fait chuter le turn-over de 24% à 5,4%. On n’a quasiment pas d’accident du travail, quasiment pas de sinistralité et un taux d’absentéisme qui était l’année dernière de 4,5%. Je n’ai quasiment personne absent dans la structure actuellement.

Au planning à la carte s’ajoute une meilleure rémunération des salariés, de meilleures conditions de travail, de l’ostéopathie, du sport collectif, du reiki... sur temps de travail. On privilégie les CDI sur les CDD.

Au total il y a une vingtaine de mesures qui ont été mises en place dans l’établissement pour un projet managérial qui se veut être au service des salariés. >

> En équipe de direction, on se rappelle très régulièrement que tous font un travail très difficile. Parce qu'il est trop souvent banalisé, par les collègues eux-mêmes. Les soignants ou les ASH banalisent eux-mêmes leurs propres conditions de travail, alors qu'ils sont confrontés tous les jours à la vieillesse, au handicap, à la fin de vie, aux troubles du comportement, à des chutes... à des situations extrêmement difficiles à gérer, à beaucoup de pression. Mais cela fait partie de leur quotidien, alors ils le banalisent. Je souhaite qu'on ne le banalise pas. On se rappelle aussi, en équipe de direction, que l'on est au service des personnels. C'est important, et ça induit un management plus horizontal que vertical. Je ne veux pas que les chefs de service de la structure soient des « petits chefs », en partant du principe que l'on n'est pas chef mais responsable d'une équipe. Par exemple, on part du principe qu'il n'y a pas de mauvais salarié, il n'y a que des mauvais managers. C'est à dire que si l'on est confronté à une difficulté avec un salarié, quelle qu'elle soit, cela signifie qu'à un moment donné on a raté quelque chose dans notre management ou on n'a pas apporté la réponse qu'il fallait apporter. Je responsabilise énormément les chefs de service sur ces aspects-là parce qu'ils ont la possibilité d'avoir la main sur l'organisation de leur service. A partir de là, je pars du principe qu'ils sont responsables de leur climat social, de leurs conditions de travail et ainsi de suite.

Je ne peux pas agir sur la charge de travail, très lourde en EHPAD, liée à notre faible taux d'encadrement. Donc j'ajuste les conditions de travail pour permettre aux salariés de supporter cette lourde charge de travail.

Une évaluation partagée des effets de votre management ?

Il y a un très bon climat social dans l'établissement, et il s'évalue tous les 2 ans, par le biais d'enquêtes sur les risques psychosociaux et la qualité de vie au travail (QVT) qui sont confiés au CSE. Les familles sont très satisfaites. La meilleure façon de l'objectiver, ce sont les enquêtes de satisfaction, tous les ans. Et on la croise avec les enquêtes de QVT. Et quand le cadre de qualité de vie au travail des salariés s'améliore, l'enquête de satisfaction auprès des habitants s'améliore automatiquement. Les personnels, on les rencontre tous les ans dans le cadre d'entretiens pro, alors que notre secteur nous oblige à un entretien que tous les 2 ans. Sur la dernière enquête, 100% des salariés disaient qu'ils étaient satisfaits de leur planning et de la latitude qu'on leur laissait dans l'organisation de leur travail parce que ça leur permettait de trouver un bon équilibre vie pro/vie perso. Tous les postes sont occupés, aucun poste vacant, pas de turn-over annoncé dans les mois qui viennent. Dès lors que l'équipe est ultra stable, vous pouvez monter en compétence cette équipe et la qualité des soins devient très élevée.

Tous les salariés sont formés au management, dès lors que l'on travaille en équipe et que l'on doit fournir des efforts pour bien comprendre l'autre et bien travailler avec l'autre. Pour moi, le management, c'est l'affaire de tous.

Nous proposons des groupes de dynamique d'équipe animés par une psychologue du travail, tous les mois, pour monter en compétence l'ensemble des salariés sur leur capacité à gérer un conflit, à réguler une tension par exemple, aussi à l'animation de réunions, la communication interpersonnelle. Ça c'est chouette pour moi et pour les chefs de service, parce qu'on a tout compte fait très peu de tension à réguler étant donné qu'ils s'autorégulent grâce à ces nouvelles compétences.

Comment qualifieriez-vous votre management ?

La réponse la plus attendue, c'est de le qualifier de participatif. On a tous une responsabilité dans la structure, on y est tous aussi importants et on doit tous atteindre le même objectif.

Cette idée même d'être au service des salariés induit l'absence de posture chez le cadre. C'est, selon moi, l'attitude qui est aujourd'hui la plus en adéquation avec les attentes des nouvelles générations, qui ne veulent pas d'un chef, ils veulent un responsable, une personne qui les écoute, des personnes qui partagent les mêmes valeurs qu'eux.

Cela induit de fait un management horizontal, une forme d'humilité dans l'exercice de la fonction de cadre. L'idée, c'est de s'entendre, d'être tous responsables et avoir tous suffisamment de latitude dans l'exercice de notre travail pour atteindre cet objectif. Donc pour moi, la priorité c'est que l'on partage les mêmes objectifs et les mêmes valeurs. On a tous une place avec des responsabilités particulières, mais il n'y a pas réellement de personnes supérieures à d'autres. Il n'y a pas, par exemple, de prévalence de la parole de l'infirmier sur celle de l'aide-soignante, de la parole de l'animateur sur celle de l'ASH, de la parole du directeur sur le responsable technique. Chacun, dans son champ de compétences, détermine avec les moyens que je que je leur donne, ce qui est bien ou pas pour atteindre l'objectif qui est fixé. Donc, c'est surtout un management, je pense, très responsabilisant, très valorisant. Et qui vise vraiment à développer l'engagement et la latitude des personnels et leur responsabilité à l'égard de la mission très noble qui leur est confiée, à savoir de s'occuper du mieux possible des personnes qui nous sont confiées.

Périodiques

« Innovations démocratiques et dispositifs d'interventon » (Connexions, n°111, 2019)

Les formes anciennes d'exercice de la démocratie dite représentative sont en épuisement, de nouvelles sont en balbutiement mais, entre les deux, les pires sont à craindre. Les enjeux et les risques actuels (écologie, guerres et terrorisme) obligent à une urgence d'innovation démocratique dans la société et dans les institutions.

« Enquête sur le management à la française » (Alternatives économiques, n°443, 2024)

Les managers français, tyranniques ? Raccourci trop rapide. Les

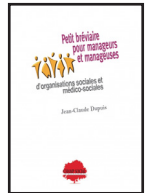
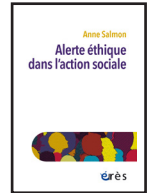
études montrent pourtant que le management hexagonal ne s'est pas encore débarrassé de ses vieux démons. Les « sachants » continuent de décider pour les « exécutants », sans suffisamment les consulter.

« La participation, nouvel idéal ? » (Sociographe, n°68, 2019)

La définition officielle du travail social nomme la participation comme un des buts poursuivis par le travail social (au même titre que l'émancipation, l'accès à l'autonomie et la protection). Qui participe ? À quoi ? Comment ? Pourquoi ? Au-delà d'une volonté qui s'affiche, quels sont les enjeux ? La co-construction garantit-elle la participation ?



Pour aller plus loin sur le sujet, ces documents, disponibles dans nos centres de ressources documentaires (Montpellier et Perpignan).



Livres

L'art de diriger contre toute attente (C. Bosqué, Champ social, 2022)

Qu'attend-on du directeur, de la fonction de direction ? Les équipes attendent « tout et son contraire » ! Il importe de s'interroger sur l'éthique du directeur, au sens premier d'une « manière d'être » dont il conviendrait de prendre soin. En invitant à la réflexion philosophique sur la pratique du métier de directeur, cet essai tâche de donner des pistes pour diriger sa conduite, contre toute attente.

Coordonner parcours et plans personnalisés (J-R. Loubat, Dunod, 2022)

Dans la filiation du Case management, la « coordination ou la facilitation des parcours » constitue une fonction émergente, une nouvelle façon de travailler pour de nombreux praticiens. L'auteur propose un manuel en abordant toutes les étapes concrètes de la coordination de parcours et de plans d'accompagnement : depuis l'accueil, la consultation des attentes et des besoins, l'élaboration d'un plan d'action, sa négociation, son suivi.

Le syndrome du patron de gauche (A. Brault-Moreau, Hors d'atteinte, 2022)

Tout ce qui relève du champ lexical de l'employeur, du patron, du « management » ou du salariat est considéré comme libéral, apparenté à des valeurs de droite. Ce comportement est typique du patron de gauche : en rejetant ces mots, celui-ci se prive de – ou plutôt s'épargne – toute réflexion sur le sujet. L'expression « patron de

gauche » souligne à elle seule le paradoxe de la situation : dans la pratique, « patron » ; dans le discours, « de gauche ».

Le travail social : toujours une affaire de femmes ? (V. Bayer, Champ social, 2023)

Cette enquête souligne la division sexuée dans le travail social et retrace des processus d'entrée, d'exercice et de mobilité des cadres. Le récit des pratiques permet de repérer combien les modes d'encadrement sont traversés de normes de genre (gestion, care) pendant que d'autres (néomanagement, caring management) prétendent eux dépasser le genre. Avec l'intention de renouveler la critique du travail social dans une perspective féministe.

Alerte éthique dans l'action sociale (A. Salmon et J-L. Gleyse, Eres, 2023)

Une réflexion critique sur la formalisation d'une éthique managériale destinée à encadrer le travail social. À la lumière de nombreux documents, chartes éthique, codes déontologiques, il analyse la formation et les dérives de cette éthique instrumentale.

Petit bréviaire pour managers d'organisations sociales et médico-sociales (J-C. Dupuis, Champ social, 2024)

Ce bréviaire met en partage 7 idées-forces ancrées dans le savoir collectif accumulé par les sciences du management et des organisations. Il existe une infinie diversité de pratiques managériales, elles se doivent d'être pertinentes, c'est-à-dire contextualisées, pour demeurer soutenables pour les autres et pour soi-même.



(C) ABCfaire. Un abécédaire du travail social

Publication périodique de l'association FAIRE ESS

Equipe de rédaction

Direction : Manuelle Marti (Directrice de FAIRE ESS)
Coordination et conception graphique (*): Marc Trigueros
(* Support papier réalisé sur une idée originale de E. Fottorino («Le 1»))

Imprimerie : ESAT Ateliers Kennedy (34)

Version numérique téléchargeable sur site web ;
version papier disponible sur demande.

M comme Manager (n°13, 2025). Avec l'aide de Julien Aldebert, Marion Malacarne, Carolina Nogueira, et de Elsa Misson (Denoël)
Les titres sont de la rédaction. La rédaction remercie l'ensemble des contributeurs.

Contact : ABCfaire - FAIRE ESS
1011, rue du pont de Lavérune. F-34077 Montpellier cedex 3
communication@faire-ess.fr / 04 67 07 02 27 / www.faire-ess.fr



Précédents numéros :
A comme Aller-vers > B/ Babillage(s) > C/ Cadre
D/ DYS (troubles) > E/ ESS > F/ Fabrique
G/ Générations > H/ Hors-les-murs > I/ Inter médiation
J/ Jour > K/ Kaléidoscope > L/ Loi Handicap 2005