

Ressources humaines

## La transformation de l'offre implique le soutien au pouvoir d'agir des collaborateurs

Publié le 11/07/22 - 11h21

**Virage inclusif, autodétermination, soutien au pouvoir d'agir des personnes accompagnées... La transformation de l'offre médico-sociale bouscule les pratiques et oblige à repenser les organisations. Ceux qui l'ont réussie utilisent des leviers communs qui passent par plus d'autonomie pour les collaborateurs et un management horizontal.**



Le management horizontal ne gomme pas la hiérarchie mais lui donne une place différente en renforçant sa position éthique. (B Boissonnet/BSIP)

Par choix délibéré, comme le groupement des associations partenaires d'action sociale (Gapas), mais souvent par nécessité pour sortir d'une crise, des associations se sont profondément transformées. L'université d'été de la Fédération nationale pour l'inclusion des personnes en situation de handicap sensoriel et Dys en France (Fisaf), les 7 et 8 juillet, a permis de poursuivre la réflexion engagée fin 2021 sur les impacts de la transformation de l'offre sur les organisations (lire notre [article](#)).

Quelles se soient appuyées sur ce que la sociologue Christelle Routelous, professeure à l'École des hautes études en santé publique (EHESP), appelle "*des objets frontières*" — comme la responsabilité sociétale des entreprises (RSE), la qualité de vie et conditions de travail (QVCT), l'autodétermination —, ou qu'elles aient employé une démarche plus empirique, toutes les structures sont arrivées à la même conclusion : pas de transformation sans libération du pouvoir d'agir des collaborateurs et révision profonde des méthodes de management.

### Libérer le pouvoir d'agir des collaborateurs

"*Vous ne partez pas de si loin dans le secteur médico-social mais vous êtes encore trop dans le non-dit, vous faites comme monsieur Jourdain, de la RSE et de la QVCT sans le savoir mais, face à la crise des métiers du lien, il devient urgent de le faire savoir, de valoriser, pas uniquement financièrement, les compétences des professionnels et de donner aux collaborateurs les ressources pour qu'ils puissent bien faire leur travail*", explique Christelle Routelous. La sociologue insiste sur les concepts : autonomie ne veut pas dire isolement et management horizontal ne veut pas dire entreprise libérée. "*Si les dirigeants et les*

encadrants doivent apprendre à partager le pouvoir ils ont un rôle crucial à jouer dans la réassurance des collaborateurs, dans le soutien à la communauté autour du sens partagé. Ils doivent rester les garants des comportements éthiques et des conditions de travail", poursuit-elle.

## Rebondir sur un échec

C'est exactement dans la direction inverse qu'est allée la fondation Le Phare à Illzach (Collectivité européenne d'Alsace). Elle a profité d'un changement de système d'information pour renforcer le contrôle de l'activité des salariés. *"Et nous nous sommes bien trompés, reconnaît, Nathalie Jeker-Wasmer, aujourd'hui directrice générale. Cela a créé un climat social délétère, les personnels les plus impliqués ont été les plus démotivés et la qualité de l'accompagnement s'en est ressenti"*. Pour remonter la pente, la fondation a choisi d'emprunter la voie du pouvoir d'agir. Mais ce dernier ne se décrète pas. Il a d'abord fallu partager les enjeux et former les cadres par du coaching individuel, puis l'ensemble des salariés, aux nouvelles méthodes de travail.

En 2021, quand l'opportunité s'est présentée de créer cinq postes pour diminuer les listes d'attente, la direction a demandé à l'équipe concernée d'évaluer les besoins en professionnels. *"Elle nous a fait une première proposition qui ne tenait pas dans l'enveloppe financière. Nous avons partagé le constat et elle est revenue vers nous avec une deuxième proposition que nous avons validée. Les professionnels de terrain se sont également chargés du recrutement de leurs pairs. Cette démarche aurait été impossible en 2014 car ni l'encadrement, ni les salariés, n'étaient prêts"*, explique Nathalie Jeker-Wasmer. Avec le recul, elle analyse aujourd'hui sept facteurs de réussite de la transformation : la vision partagée au sein de la gouvernance, le temps, la mise en acte, la communication sur le contexte et les enjeux, le droit à l'erreur, la cohérence à tous les étages et l'accompagnement des managers de proximité.

### Une transformation qui questionne à tous les étages

Il n'est pas évident de passer de l'accompagnement au plus près de l'utilisateur à une mission d'appui ressources. Quand Trisomie 21 Nouvelle-Aquitaine s'est transformé en centre ressources (lire notre [article](#)), Valérie Flamini, éducatrice aguerrie avec plus de vingt ans d'expérience, s'est interrogée sur le sens de ses nouvelles missions. *"Certains collègues ont préféré partir, j'ai fait le pari de rester mais avec beaucoup de questionnements. Heureusement l'encadrement était très à l'écoute. Nous avons réclamé des formations que nous avons obtenu. Cependant, et c'était très nouveau pour nous, nous avons dû construire le programme de formation avec les formateurs. Ce qui était important aussi c'était de bien partager les objectifs. Nous ne savions pas trop comment avancer mais nous avons un horizon commun."*

## Mobiliser des outils

C'est en utilisant la RSE comme bouée que la Fondation Delta plus en Haute-Vienne a réussi à dépasser la crise née d'une fusion aux forceps. *"Nous avons profité de l'arrivée d'une nouvelle équipe de direction pour nous engager dans une démarche qualité en 2017 alors que la fusion-absorption datait de 2011, explique Raymond Volondat, le président. En 2017, nous étions "dans le dur" avec un climat social dégradé et des départs massifs dont les cadres". "C'est le qualitatif qui, après son audit, nous a suggéré une démarche RSE, précise Yves Robert, directeur général adjoint. Notre conseil d'administration a donné son accord à condition de consulter les salariés au préalable. Nous étions alors purement dans des enjeux sociaux sans avoir réellement conscience du travail à réaliser sur les deux autres piliers de la RSE que sont l'environnement et l'économie."*

Delta plus a intégré ce travail RSE dans ses frais de siège. L'ARS Nouvelle-Aquitaine a soutenu la démarche dès le départ mais les deux premières années le département de Haute-Vienne a refusé de financer le projet. La fondation a créé un poste

dédié et a choisi de se faire accompagner par un cabinet extérieur jusqu'à la labellisation. Elle ne regrette aucunement cette démarche coûteuse et chronophage. Aujourd'hui, le climat social est apaisé, les collaborateurs se sentent valorisés dans toutes les dimensions de leur métier, y compris l'impact sur l'environnement et l'économie locale. La fondation, qui travaille dans le secteur du handicap et de l'insertion par l'économie, est un des rares opérateurs du département à ne pas rencontrer de problématiques de recrutement.

---

**Emmanuelle Deleplace, à Auray**

---

Les informations publiées par Hospimedia sont réservées au seul usage de ses abonnés. Pour toute demande de droits de reproduction et de diffusion, contactez Hospimedia ([copyright@hospimedia.fr](mailto:copyright@hospimedia.fr)). Plus d'informations sur le copyright et le droit d'auteur appliqués aux contenus publiés par Hospimedia dans la rubrique [droits de reproduction](#).

**Pas encore abonné à HOSPIMEDIA ?**

Testez gratuitement notre journal en vous rendant sur <http://www.hospimedia.fr>

**Votre structure est abonnée ?**

Rapprochez-vous de votre référent ou contactez nous au 03 20 32 99 99 ou sur <http://www.hospimedia.fr/contact>