

## Des managers outillés pour transformer l'offre



**Mulhouse (Haut-Rhin).** Les cadres intermédiaires des associations Sinclair se sont vu proposer des séances de codéveloppement et du coaching individuel. Le but? Conforter leurs compétences managériales et développer les liens entre eux. Une étape essentielle pour passer à une logique de parcours dans le cadre de la transformation de l'offre de services.



Sébastien Weill (debout) du cabinet Relayance anime des groupes de codéveloppement destinés aux cadres. « Le fait de s'apporter mutuellement des réponses est vraiment bénéfique, relève une participante. J'ai pu prendre du recul, tout en abordant des notions théoriques sur le leadership. »

**S**ortir d'une logique en tuyaux d'orgue pour aller vers une logique de parcours : depuis 2018, les associations Sinclair ont entamé une démarche de transformation de leur offre de services. « Dans la lignée du rapport Piveteau, nous souhaitons mieux répondre aux nouvelles attentes et aux nouveaux besoins des publics que nous accueillons dont la typologie a beaucoup changé ces dernières années », explique François Gillet, le direc-

teur général. Les associations Sinclair s'adressent à des adolescents et adultes en situation de handicap mental, psychique ou porteurs de troubles du spectre autistique (TSA). « Auparavant, il s'agissait surtout de personnes ayant un mono handicap, mais plus nombreux sont ceux qui présentent des troubles associés, du comportement ou des addictions, poursuit François Gillet. Des situations de plus en plus complexes supposant des compétences variées que l'on ne peut pas trou-

ver au sein d'un même service. » La transformation de l'offre représente donc un grand changement pour l'organisation. « Nous avons trois ambitions, résume Isabelle Grosse, directrice du pôle Sociabilisation, Habitat, Travail protégé et pilote du projet de plateforme de services. Nous devons revoir complètement nos modalités d'accompagnement afin qu'elles s'adaptent le plus possible à la personne, et non l'inverse. Nous devons aussi repenser notre organisation ainsi que les positions et

les missions de chacun. Enfin, nous devons réviser notre modèle financier : nous espérons aller vers un contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens (CPOM) globalisé avec l'agence régionale de santé (ARS) et la collectivité européenne d'Alsace. »

### Les pairs en ressources

À l'interface de la direction et des équipes, les cadres intermédiaires ont un rôle de premier plan à jouer dans cette mutation. « Ce sont des maillons indispen-

sables, souligne François Gillet. Mais nous nous sommes rapidement aperçus que ce chantier les mettait en difficulté. En effet, ils étaient habitués à travailler dans une logique verticale avec un système pyramidal. » Répartis géographiquement sur douze sites différents, les managers pouvaient avoir des contacts entre eux, mais la plupart du temps de manière fugace et surtout sans vision ni réflexion communes.

**« Cela m'a aidée à trouver un juste positionnement, à gagner en confiance et à me dégager du regard des autres. »**

« La transformation de l'offre nécessite un changement dans la manière de penser et d'être, une autre logique d'organisation, plus transversale. Il faut apprendre à travailler avec les autres structures, ce qui suppose de dépasser les représentations et de bien connaître les réalités de terrain des uns et des autres », affirme Isabelle Grosse.

Pour impulser cette nouvelle dynamique, les associations Sinclair ont fait appel au cabinet Relayance qui a proposé la mise en place de groupes de codéveloppement (sur un cycle de huit séances de trois heures). Dix-huit professionnels (chefs de service, coordinateurs d'équipe, responsables de fonctions supports) y ont participé. « C'est un temps qui permet aux cadres d'échanger en confiance autour de leurs pratiques avec l'idée que les pairs peuvent être ressources les uns pour les autres », indique Sébastien Weill, responsable du cabinet.

### Renforcer la culture commune

Concrètement, chaque séance débute par l'exposition d'une situation par l'un des participants qui endosse le rôle du client. Les



Isabelle Grosse, directrice du pôle Sociabilisation, Habitat, Travail protégé et pilote du projet de plateforme de services, avec François Gillet, directeur général.

autres écoutent la problématique, puis en qualité d'experts, explorent le sujet et proposent un plan d'action. L'ensemble du processus suit un protocole bien précis comprenant six étapes. Sur une même séance, plusieurs participants peuvent, tour à tour, jouer les rôles du client et de l'expert. Pour Sébastien Weill, cette méthode est pertinente à plus d'un titre. « Elle permet de renforcer une culture commune. Elle contribue aussi à enrichir les pratiques des cadres qui, dans le

travail social, sont souvent issus du terrain. Ils connaissent bien le métier mais ont parfois besoin de se réapproprier la fonction managériale. »

**« On se pose les mêmes questions, c'est rassurant »**

Arrivée il y a moins d'un an sur son premier poste de manager, Lise Sutter a beaucoup apprécié ces séances. « Cela a été hyper intéressant pour moi qui débute dans l'encadrement d'équipe. On peut avoir parfois l'impression

que les autres savent mieux gérer telle ou telle situation complexe. Je me suis rendu compte que l'on se pose souvent les mêmes questions, ce qui est plutôt rassurant, témoigne la cheffe de service à l'institut médico-professionnel (IMPro). Et le fait de s'apporter mutuellement des réponses est vraiment bénéfique. Cela m'a permis de prendre du recul, tout en abordant quelques notions théoriques intéressantes sur le leadership, par exemple sur le cycle de l'autonomie dans une équipe. » Même après neuf ans d'expérience comme chef de service à l'établissement et service d'aide par le travail (Esat), Roberto Mastroianni a vu lui aussi de l'intérêt à la démarche. « En tant que chef de service, on peut se sentir un peu isolé entre la direction et les équipes. On a très peu de moments où l'on peut échanger entre pairs. Lors de ces séances, on peut partager nos pratiques quotidiennes. Cela m'a conforté dans mon mode de fonctionnement. »

### Trouver un juste positionnement

Gestion des conflits, coresponsabilité dans le management, conduite du changement... Des thématiques très variées ont pu être abordées : « Cela permet de verbaliser les choses et de créer une émulation très positive », assure Anne Kroenner. Cette manager transversale ayant la double casquette de responsable du secrétariat général et de chargée de communication, a également bénéficié de séances de coaching. L'accompagnement en individuel a été proposé à cinq autres cadres, choisis parce qu'ils intégraient l'association ou parce que leurs missions évoluaient. « Le périmètre de mon poste a beaucoup changé et j'ai moi-même progressé au sein des associations Sinclair puisque j'ai commencé comme assistante de direction », explique celle

### « Nous travaillons en parallèle la GPEC »



Marion Ratzmann, responsable des ressources humaines (RH)

« La démarche d'accompagnement des managers s'est faite en parallèle du travail effectué autour de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) et des référentiels de compétences. Jusqu'en 2019, nous étions deux associations qui avaient leur propre service RH, avec des outils qui pouvaient être différents. Fin 2020,

avec l'appui du cabinet Arthur Hunt, nous avons réalisé un audit des outils, clarifié les missions des équipes RH et anticipé l'actualisation des compétences en vue de la transformation de l'offre. La démarche de GPEC et de référentiels de compétences a permis de mener une réflexion plus globale sur les missions des managers de proximité qui ont participé à plusieurs groupes de travail mixant des responsables des fonctions supports, des chefs de service et des coordinateurs d'équipe. Notre prochaine étape est d'aboutir à une fiche de fonction du manager de proximité. »





« En tant que chef de service, on peut se sentir un peu isolé entre la direction et les équipes, relève Roberto Mastroianni (à droite). On a très peu de moments où l'on peut échanger. Lors de ces séances, on peut partager nos pratiques quotidiennes. Cela m'a conforté dans mon mode de fonctionnement. »

••• qui a suivi une formation en management d'équipe et de projet l'an dernier. « Les séances de coaching n'ont pas été un exercice facile : la coach n'hésitait pas à souligner mes incohérences, ce n'était pas complaisant, témoigne Anne Kroenner. Mais cela m'a aidée à trouver un juste positionnement, à gagner en confiance en moi et à me dégager du regard des autres. Cela m'a permis aussi de travailler mon objectif de progresser en assertivité [1]. »

### Un premier bilan positif

Un premier bilan de la démarche a été réalisé. « Il s'avère très positif, se félicite Isabelle Grosse. L'objectif d'une culture managériale commune est partiellement atteint, celui du renforcement de l'esprit d'équipe l'a été largement. Les managers appellent désormais leurs collègues beaucoup plus facilement. Ils sont bien plus à l'écoute les uns des autres. » Pour Marion Ratzmann, responsable des ressources humaines (RH) qui a participé à tous les groupes de codé-

veloppement pour faire le lien avec la démarche de gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences (GPEC) et de réfé-

**« Les managers appellent désormais leurs collègues plus facilement. Ils sont bien plus à l'écoute les uns des autres. »**

rentiels de compétences menée en parallèle (lire l'encadré p. 13), « les séances de codéveloppement ont permis de renforcer les liens. Par exemple, j'ai pu mieux

comprendre les difficultés de recrutement rencontrées par le chef de service des espaces verts de l'entreprise adaptée (EA). Nous avons retravaillé une fiche de poste ensemble pour y remédier ».

Depuis les séances, Roberto Mastroianni, chef de service de l'Esat, a eu l'occasion de travailler plus en transversalité avec l'IMPro pour réussir l'intégration d'un jeune porteur de TSA au sein de l'activité blanchisserie : « Ici, la collaboration a très bien marché, mais ce n'est pas toujours le cas. Il arrive que, même en coopérant étroitement entre

services, on ne parvienne pas au résultat escompté... J'espère qu'avec la mise en place de la plateforme de services, nous progresserons pour éviter les ruptures de parcours. »

En attendant, les associations Sinclair ont décidé de poursuivre la démarche d'accompagnement des managers. De nouvelles séances de codéveloppement seront proposées en 2022. Mais sous une forme légèrement différente : « Nous manquions peut-être d'un peu de précision, reconnaît François Gillet. Nous avons dorénavant une vision plus fine de ce que nous attendons en termes de posture professionnelle et de management. Nous irons très certainement vers une plus forte implication des cadres pour encourager leur pouvoir d'agir. »

Aurélien Vion

Photos William Parra

[1] L'assertivité désigne la capacité à exprimer ses idées sans se montrer agressif et en restant maître de ses émotions.

### EN CHIFFRES

- 850 personnes accompagnées au sein de 9 établissements et services sociaux et médico-sociaux.
- 310 professionnels, dont 21 managers de proximité dans les deux associations (dont 170 salariés en situation de handicap à l'EA Les Ateliers Sinclair).
- 3 groupes d'entraide mutuelle (GEM) parrainés, représentant un total de 330 adhérents.
- Budget annuel de 12 millions d'euros, dont la moitié de budget commercial (Esat, EA, service d'accompagnement vers l'emploi du Haut-Rhin – Save 68, unité de formation par l'apprentissage – UFA).

### CONTACT

• 03 89 45 88 06