

Cela fait presque 20 ans que je « navigue » dans le secteur social. Après y avoir travaillé, et dirigé plusieurs structures dans le public et le privé, je suis depuis plus de trois ans, formateur consultant dans un cabinet de conseil et de formation avec un statut de SCIC. J'anime des formations sur le management avec différentes thématiques, dont un certain nombre pour des managers du social et médico-social. Ainsi, lors de ces diverses expériences dans ce secteur, j'ai vu, vécu, observé, accompagné ses évolutions. La suite de ce texte est un résumé des fruits de ma réflexion.

Cet article a la prétention de dresser un état de situation du management dans le secteur social et médico-social, dans un contexte en pleine évolution - voire en mutation depuis plusieurs années. C'est ce que, dans notre jargon de consultant, nous qualifions de contexte de changement.

De plus c'est un secteur qui est fortement impacté par les différents confinements et autres déconfinements, qui mettent à l'épreuve les professionnels dont les managers - pour entre autres sécuriser le travail, les équipes, les usagers : beaucoup de temps et d'énergies ont été mobilisés pour s'adapter à ces situations inédites, avec beaucoup de réactivité et de créativité. Je peux donner l'exemple pour les cadres dans les EHPAD (qui ont fait preuve d'imagination pour rester en contact avec les familles, créant des newsletters entre autre) ou dans certains établissements médicosociaux, qui ont dû gérer la fermeture au public de leur structure (avec la gestion de l'isolement du public), et depuis quelques semaines, ils.elles sont mobilisés sur les campagnes de vaccination : chaque période depuis un an, a amené son lot de réajustement, de mobilisation des équipes parfois au bord de l'épuisement.

Vous avez peut-être entendu déjà parler de brown out (Ou « démission intérieure »¹). Cette perte de sens lié à son travail, se retrouve souvent dans des postes avec des tâches répétitives, mais je trouve aussi à des postes managériaux. Les injonctions données parfois par une instance dirigeante, peuvent engendrer des incompréhensions, voire percuter les valeurs intrinsèques du receveur.

Il y a eu des jours plus prospères dans les secteurs du social ou médico-social, où la préoccupation pécuniaire était amoindrie par des moyens financiers adaptés aux besoins et aux demandes. L'engagement professionnel se fondait sur une logique d'investissement, voire une logique militante. Maintenant, la logique d'obligation de résultats à moyens constants ou réduits (« faire mieux avec moins ») a entraîné pour les managers un paradigme différent et déstabilisant pour la plupart. Ceci est d'autant plus remarquable chez des cadres intermédiaires

¹ Ce concept théorisé en Théorisé par les chercheurs André Spicer et Mats Alvesson dans leur ouvrage *The Stupidity Paradox* (2016), le brown-out représente la perte de sens du travail. Ce syndrome est une sorte de démission intérieure liée à la perception d'inutilité voire de contre-productivité de son travail.
<https://sens-et-idees.com/brown-out-et-qualite-de-vie-au-travail/>

qui sont issus du terrain, qui se sont engagés dans ces secteurs en donnant un sens à leur projet et ainsi envisager leur évolution managériale comme une promotion et une continuité. Ces profils sont, il me semble, les premiers affectés par le brown out : « Je suis responsable de 40 personnes et je dois revoir les plannings pour la cinquième fois en un mois car il y a deux postes qui ne vont plus être financés le mois prochain. Je viens de l'apprendre et je dois refaire le planning pour demain... »

Je pense que l'on ne peut pas parler de logique mercantile (malgré certains propos entendus maintes fois), surtout pour des structures associatives, publics ou parapublics, le but n'étant pas de dégager des profits, mais plutôt d'une logique gestionnaire contrainte par la baisse de moyens alloués. En conséquence, de nombreux dirigeants et membres des gouvernances continuent à réfléchir dans ce contexte contraint et à assumer leurs missions dans une conjoncture différente. Le contexte sanitaire a ajouté une pression supplémentaire. Cela a suscité de l'engagement mais a également aggravé les dysfonctionnements existants. Aujourd'hui, cette situation est cause de stress permanent pour beaucoup de structures et elle alimente le brown out par des injonctions parfois très contradictoires (visite des familles, puis plus visite des familles, vaccination, etc).

Alors, quelles réponses ont-ils.elles trouvées ?

Souvent pour pallier ces nouvelles données conjoncturelles, on essaye d'apporter des réponses structurelles : faire pareil, ou mieux, mais autrement. Et certains financeurs et décideurs institutionnels imposent cette évolution structurelle. C'est donc le moment de parler de changement, et de l'importance de l'accompagner en tant que manager. Certes, c'est primordial, mais qui accompagne les managers eux-mêmes dans ces contextes ? Surtout quand ils.elles ne trouvent plus de sens dans leur investissement et donc dans leur rôle d'accompagnateur. Comment être crédible vis-à-vis de ses équipes quand soi-même, on n'est pas convaincu de la pertinence de telle ou telle évolution, et que l'on ne sait plus pourquoi s'investir. En plus, les managers de proximité peuvent être parfois moins accompagnés car il y a une supposition que cela va de soi, l'isolement managérial est une vraie question, aussi pour eux.elles, même si ils.elles sont en contact étroit avec les équipes, les usagers et leurs hiérarchies.

Certain.e.s pallient par du sur-engagement, à courir après le temps et à combler le mal être de leurs équipes pour se sentir encore utile, tout en étant parfois compressés par des injonctions ressenties comme injustes et inappropriées. D'autres entrent parfois en résistance ou arrêtent de manière brutale (burn out). Mais j'ai le sentiment et le vécu que la perte de sens est assez transversale comme symptôme dans toutes ces situations. Il est temps ici de parler de qualité de vie au travail (QVT). Juste un petit rappel : rappelons, malheureusement parfois fréquent qu'il ne suffit pas seulement de changer les fauteuils et ajouter des plantes dans le bureau pour que les salariés aillent mieux. C'est important, mais la QVT regroupe tellement d'autres choses, dont trois piliers qui me paraissent importants voire indispensables, aussi pour les managers : la qualité de l'investissement et de la reconnaissance, la qualité des relations sociales et de travail, et la qualité des modalités de mise en œuvre de l'organisation de travail ; comment on

est organisé, qui décide, qui pilote, qui organise, qui est garant de l'organisation,... comment nous organisons le travail avec l'équipe dans ce contexte changeant ? Ce dernier point est important au regard des changements opérés pour pallier les exigences conjoncturelles.

Et c'est là que pourrait se dessiner des solutions pour éviter le brown out des cadres, ou tout du moins un blues professionnel, qui a des répercussions souvent sur leur vie personnelle.

Rendons actrices les personnes impactées par des restructurations, en les impliquant dans les process, en rendant les managers leaders, tout en donnant du sens au changement envisagé. Ceci en valorisant la maxime, qui est malheureusement peu appliqué dans la réalité : « pour prendre soin des autres, il faut d'abord prendre soin de soi ». Et par expérience cette phrase percute assez vite les oreilles des managers, quand elle est amenée comme postulat de départ, dans des contextes de changement, ou dans n'importe quel contexte.

Dans le social ou le médico-social, le patient ou l'utilisateur est au cœur de l'intervention des professionnels et du fonctionnement des structures. Oui, bien sûr, mais comment bien gérer les publics, si l'environnement n'est pas serein, et les professionnels désengagés et désabusés.

Les évolutions structurelles des organisations doivent prendre en compte aussi le sens de l'engagement des professionnels, y compris des managers. Laissons-leur trouver leurs places, identifier comment ils veulent s'investir, en les accompagnant à avoir une posture de leader dans l'accompagnement des changements et de leurs équipes, en prévoyant du temps de travail pour les managers de proximité sur la stratégie, des temps de veille sur l'actualité de leur secteur, des temps d'analyse de pratiques entre managers...

Aussi pourquoi pas envisager des modèles de gouvernance différents type coopératifs, où les managers pourraient aussi être dans la gouvernance (peut-on penser l'organisation autrement) ? Les expériences de gouvernance partagée, de coopération (sociocratie, holocratie...), peuvent être prometteuses, sans les rendre dogmatiques, mais elles percutent souvent un système pyramidal existant dans nombre de structures de ces secteurs. La gouvernance partagée peut s'effectuer aussi dans une structuration associative, mais son ossature entraîne plus facilement des mouvements et des dynamiques verticales. Quel que soit le modèle, il est important de clarifier, à minima, qui pilote, qui décide, qui organise, en structurant la consultation et la participation. Tout cela sans occulter le sens que chacun a envie de donner à son travail, à ses missions, son engagement : si je suis consulté, impliqué, dans un cadre sécurisant et soutenant, je peux envisager le pourquoi Faire, donc ensuite le comment Faire ensemble.

Après, il y a des outils, des méthodes, des accompagnements à mettre en œuvre et à prévoir, et c'est là où les cabinets de conseil et de formation ont toute leur utilité, mais ceci est une autre histoire...

Nicolas CHABROUX

Formateur consultant chez TransfairRH Ressources Humaines

nicolas@transfairh.coop

www.transfairh.coop

 www.linkedin.com/company/transfairh