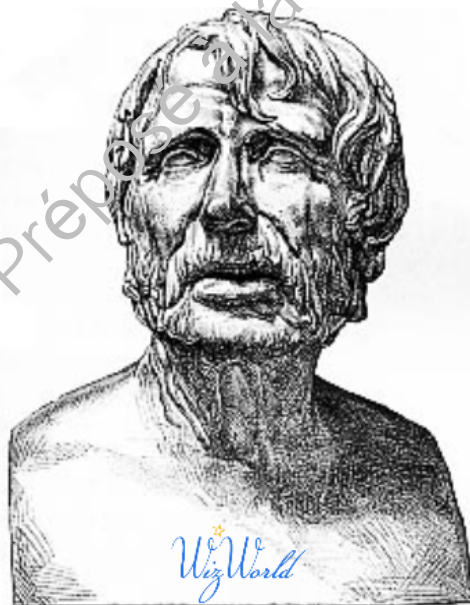


RAPPORT D'AUDIT ORGANISATIONNEL
S.C.A.S. – VILLE DE LA CHAUX-DE-FONDS
GABRIEL DELAUNOY – CARPE DIEM SOLUTIONS • 08.10.2019

Ce n'est pas parce que
les choses sont difficiles
que nous n'osons pas,
c'est parce que nous
n'osons pas qu'elles
sont difficiles.

Sénèque



Chapitre 2 : Plan d'action



Carpe Diem Solutions

www.carpediem-solutions.com
gabrieldeleauoy@carpediem-solutions.com
+41 (0)79 352 46 43 +33 (0)6 99 612 148

Formation | Coaching | Méditation

3440 Rte d'Orange F-74800 La Roche/Foron
Indépendant - Siret n°: 520 685 249 000 28
Affiliation Caisse FER-Ciam GE n° 101.914-00

MOT D'ORDRE : REMETTRE LA MISSION AU CENTRE

- TABLE DES MATIERES -

INTRODUCTION :	3
A. Il n'y a pas de solutions en soi	
B. Une réflexion consensuelle et aboutie pour le CC	
C. Tableau synoptique des préconisations	4
A. PRECONISATIONS A COURT TERME	6
1. Constitution d'un groupe de travail pluridisciplinaire	
A.1.1. Objectifs de travail et finalités	
A.1.2. Constitution du groupe à définir	
A.1.3. Rôle du CC	
2. Nomination d'un chef à la tête de l'Office social	7
A.2.1. Corollaires du changement de gouvernance	
A.2.2. Profil du nouveau chef d'Office	
A.2.3. Pistes d'actions prévisionnelles	8
A.2.3.1. Des mesures d'alliance avec l'ensemble du secteur AS	
A.2.3.2. Des mesures de reprise en main du logiciel AS	
A.2.3.3. Nouveau départ et mesures d'assainissement du secteur AS	9
A.2.3.4. Interim de l'Office social : opportunité concrète à discuter	
A.2.3.5. De quelques mesures opérationnelles	
3. Nomination d'un nouveau chef de Service	10
A.3.1. L'actuel chef de Service s'est discrédité	
A.3.2. L'actuel chef de Service n'est pas le leader dont le SCAS a besoin	
A.3.3. L'actuel chef de Service s'est engagé à contre sens	
A.3.4. L'actuel chef de Service a cru pouvoir agir illégalement en toute impunité	11
A.3.5. Esquisse d'un profil de chef de Service porteur de sens	12
4. Création d'un poste d'Administrateur	13
A.4.1. Prendre en compte les recommandations de l'ODAS	
A.4.2. Proposition de nommer ■■■■ au poste d'administrateur	
5. Repenser le mode de partenariat du CC avec le SCAS	14
6. Déménager pour changer d'air et changer d'ère	
B. PRECONISATIONS A MOYEN-LONG TERMES	15
1. La certification ISO 9001 : retrouver et pérenniser la qualité	
B.1.1. Qu'est-ce que la certification ISO 9001	
B.1.2. Quels sont les bénéfices d'une certification ISO 9001	
2. Aller au-devant de la société civile	16
B.2.1. Une consultation publique, à la rencontre des citoyens	
B.2.2. Une campagne de communication : le SCAS nouveau a ses hérauts	
C. RECOMMANDATIONS STRATEGIQUES	17
1. Mettre fin aux conflits intersectoriels	
C.1.1. Un traditionnel fonctionnement en silo	
C.1.2. Recentrer tous les acteurs du SCAS sur la Mission d'aide sociale	18
C.1.3. Benchmarking : reconnaissance et coopération, un nouveau modèle d'efficience	19
C.1.4. Favoriser et prioriser un modèle intégratif vs modèle déléгатif	20
C.1.4.1. Ce que les collaborateurs disent de l'actuelle relation inter sectorielle	
C.1.4.2. Une approche non fragmentaire : un modèle collaboratif	22
2. La séance de restitution au personnel du SCAS : une occasion unique	23
C.2.1. Intentionnalité de la séance de restitution en plénière	
C.2.2. Annoncer un management bienveillant avant que d'être exigeant	
C.2.3. « Il faudra leur dire » ou comment refaire alliance avec son équipage	25

.

Introduction

A. Il n'existe pas de solution en soi mais un possible bricolage

Il n'y a jamais de solution « en soi » : une solution est un **processus de construction** (au même titre d'ailleurs que les problèmes que l'on cherche à résoudre).

L'élaboration d'un Plan d'action est un travail coopératif qui se construit sur un modèle de « **protocoles dynamiques** », dont l'assemblage et la juxtaposition nouveaux vise à transformer l'actuel.

Par protocoles, nous entendons une approche agile, non figée, qui se veut à la fois pragmatique et engagée au résultat : elle peut passer par des tâtonnements, des errances voire des erreurs, mais elle reste focalisée sur une finalité, la transformation de la situation, coûte que coûte.

Il s'agit donc moins de « recettes » toutes faites (yaka, yapuka, yfokon...) que de « bricolage » réflexif et opérationnel - selon l'expression réhabilitée par l'anthropologue Lévi-Strauss¹ - à partir des ingrédients mobilisables, acquis, compétences et autres ressources à disposition.

B. Une réflexion consensuelle et aboutie pour l'ensemble du CC

L'objectif du chapitre 1 dit « Diagnostic » dont le CC a déjà pris connaissance était de permettre au commanditaire non pas d'apprendre des choses nouvelles mais de lui donner la possibilité de mettre sa connaissance de la situation en perspective, afin de fonder sur une perception aussi objective que possible une action de réforme qui le soit également.

Rappelons ici que nos préconisations n'ont jamais qu'un rôle d'orientation, informatif et suggestif.



En l'occurrence, nous avons appris par l'intermédiaire d'un appel de [REDACTED] le mardi 2 octobre, que le CC aurait décidé de proroger le mandat de [REDACTED] à la tête du SCAS.

Cela nous permet de redire que le Plan d'action n'a que la valeur indicative de panneaux routiers : c'est au CC qu'il appartient, dans une réflexion tout aussi sereine que volontaire et aboutie, de choisir l'itinéraire et de faire la route.

La décision de maintenir [REDACTED] dans son mandat appartient au CC. Etant prise *avant* la remise du Plan d'action, nous en prenons acte et maintenons pour autant et en toute indépendance nos recommandations ci-après.

Nous vous proposons à présent d'en prendre connaissance par une première lecture rapide au moyen d'un **tableau synoptique**, non argumenté, visuellement construit à partir de la conclusion résumée précédemment proposé dans notre « Diagnostic, page 130 », à laquelle nous nous référons.

¹ Claude Lévi-Strauss, *La Pensée Sauvage*, Plon, 1962, in BIGOT (271).

C. Tableau synoptique des préconisations

TABLEAU SYNOPTIQUE DES PRECONISATIONS

NIVEAUX	OBSERVATIONS	BESOINS	PRÉCONISATIONS	DÉLAI
DIAGNOSTIC	<ul style="list-style-type: none"> Perte générale de sens (entropie) 	Restauration du sens de la Mission	<ul style="list-style-type: none"> CC + SRH : Engager un leader charismatique, gestionnaire et doué d'empathie et de communication 	CT
Cause première, historique	<ul style="list-style-type: none"> Instauration d'une contre-culture d'indépendance dans l'exercice de la mission d'aide sociale 	Redéfinition d'une culture équilibrée dans l'exercice de la mission d'aide soc.		
Fondements idéologiques (valeurs)	<ul style="list-style-type: none"> Résistance aux politiques néo-libérales contraires à l'accompagnement social ; État Providence > État social 	Mise en adéquation avec les politiques Fédérales et Cantonales en la matière		
Fondements spirituels (intentions)	<ul style="list-style-type: none"> La générosité prime la légalité 	Équité – Intégrité – Contrôle et suivi	<ul style="list-style-type: none"> Dir. SCAS : Redéfinir en collectif, une Charte du Service 	MT
Croyances sous-jacentes (raisons)	<ul style="list-style-type: none"> Le chef est au-dessus des lois et s'en accommode 	Un leadership équilibré, respectueux des lois, procédures et orientations		
Conséquences organisationnelles	<ul style="list-style-type: none"> Résistance à tout contrôle, vécu comme de l'ingérence 	Le contrôle des performances érigé au rang de valeur : bien-être et productivité		
Temporalité	<ul style="list-style-type: none"> Depuis 20 ans (2 mandats), à ce jour 	Vision à long terme		
Responsabilités historiques :	<ul style="list-style-type: none"> Les MAH (théoriciens idéologiques) L'ODAS (pris en otage) La Commune (prise en otage) 	La Commune, en lien avec l'ODAS et le relais d'une équipe de direction porteuse de sens, de vision et de valeurs	<ul style="list-style-type: none"> CC + SRH : Définir des modalités de contrôle du SCAS (tableaux de bord statistiques, indicateurs divers de suivi et évaluation) ODAS : mise sous surveillance du SCAS le temps nécessaire à l'assainissement des comptes et le retour à l'équilibre 	CT
Localisation du naufrage :	<ul style="list-style-type: none"> le secteur AS en premier – Le SCAS en entier 	Secteur AS à prendre en compte sans délai	<ul style="list-style-type: none"> CC + SRH : Engagement immédiat d'un chef d'office AS (de formation AS) – a minima un interim 	CT
Victimes collatérales	<ul style="list-style-type: none"> Les AS - Tout le personnel du Service 			
Victimes potentielles	<ul style="list-style-type: none"> Les bénéficiaires 		<ul style="list-style-type: none"> CC + SRH : Mener une campagne sondage auprès des bénéficiaires de type design thinking 	MT
Dégâts collatéraux externes	<ul style="list-style-type: none"> Les finances (Canton/Commune/...) La notoriété du SCAS 	Comptes à vérifier	<ul style="list-style-type: none"> CC + SRH : Notification immédiate d'un vérificateur aux comptes (durée d'engagement à fixer) CC + SRH : Mener une campagne de communication dans les médias et réseaux sociaux, ainsi qu'auprès des HES (objectif : redorer l'image du SSK) 	CT

<p>Dégâts historiques pour les AS :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Perte de professionnalisme • Fonctionnement anarchique • Non-respect du prescrit externe (légal) • Non-respect des procédures internes • Perte d'autonomie professionnelle • Sentiment d'impunité • Perte du sens des responsabilités • Erreur revendiquée en «détour» • Absence formation / évaluation / recadrage • Perte de confiance en soi / dans le système 	<p>Besoin immédiat : remettre de l'ordre redéfinition des référentiels métiers (RM), recadrage ou départ des collaborateurs identifiés comme toxiques pour le secteur</p>	<p>CT</p> <ul style="list-style-type: none"> • CC + SRH et Direction : Refonte du secteur AS : - soit par réengagement des AS sur la base des nouveaux RM (avec reclassement éventuel de ceux qui ne seraient pas gardés) - soit par recadrage préalable avec fixation d'objectifs • SSR et direction SCAS : Mise en place d'une politique globale de formation, incluant des processus de formation des nouveaux collaborateurs ainsi que des entretiens systématiques : recadrage, annuels, de retour et de départ...
<p>Facteurs aggravants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Surcharge administrative • Management directif inapproprié • Communication interne défaillante • Triangulation et non-transparence • Confiance sans contrôle = anarchie (MAH) • Contrôle sans confiance = filage 	<p>Repenser les liens intersectoriels et le rééquilibrage des attendus et du ratio 'travail social-tâches administratives' des AS</p>	<p>CT</p> <ul style="list-style-type: none"> • CC + SRH : Ouvrir un chantier réflexif avec une équipe de travail dédiée, en lien avec la politique de l'ODAS relative aux AS (Raisone, Plan comptable, et autres projets en cours, etc.)
<p>Conséquences personnelles :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Souffrance au travail – Stress et Burn-out • Victimation/accusation/protection/pression • Rivalités, conflits, présentéisme • Arrêts maladies bagatelle et longue durée • Démissions : cadres et collaborateurs 	<p>Reassocier contrôle et confiance</p>	<p>MT</p> <ul style="list-style-type: none"> • CC+SRH : Mettre en place un processus Qualité ISO 9001 (mesure à moyen terme, une fois les référentiels métiers redéfinis pour tous les secteurs)
<p>Risques majeurs possibles :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Passages à l'acte (contre autrui : violence) • Passage à l'acte (contre soi – Suicide) 	<p>Travailler le contexte de travail en pensant à l'être tant du personnel que des bénéficiaires</p>	<p>CT</p> <ul style="list-style-type: none"> • CC+SRH Déménager pour des locaux favorisant les échanges, la transversalité, le bien-être au travail autant que la prise en charge des clients dans des conditions optimales

A. Préconisations à court terme

La notion de « court ou moyen terme » est vague. Elle exprime ici le sentiment de priorité à défaut d'une urgence. Les préconisations listées ci-après le sont de façon séquentielle sans ordre d'importance ou d'urgence. Ces paramètres seront in fine laissés à l'appréciation du commanditaire.

1. Constitution d'un groupe de travail pluridisciplinaire

1.1 Objectifs de travail et finalités

- Prioriser les besoins du SCAS (sur la base du Diagnostic)
- Prioriser les actions correctives, à CT-MT-LT
- Effectuer des recherches (benchmarking) sur d'autres modes de fonctionnement en SSR
- Repenser l'organigramme en fonction des objectifs et des finalités prioritaires
- Identifier des pistes d'accompagnement internes (supports métiers, supports formation, etc.)
- Identifier des pistes d'investigation externes (sondages, enquêtes, campagne de presse, auprès des clients et partenaires, etc.)
- Définir à terme de possibles groupes de travail au sein du SCAS visant à implémenter les nouvelles stratégies
- ...

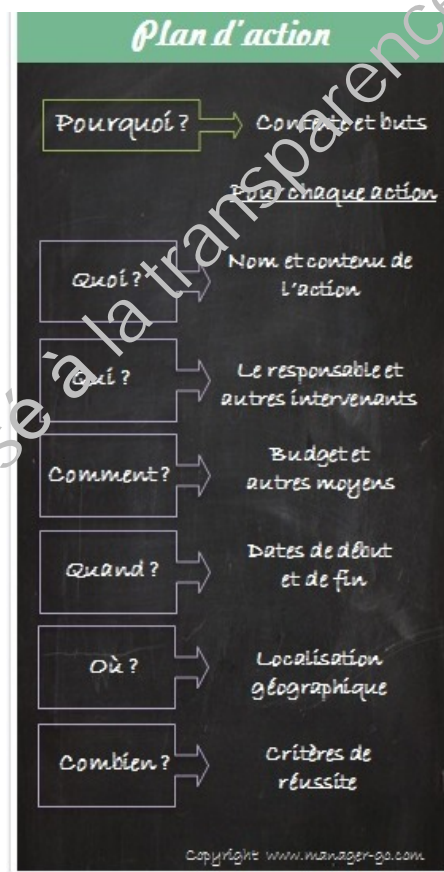
1.2 Constitution du groupe à définir²

- Du personnel du SCAS (ex. Adjointe de direction, un chef de secteur, un AS, un admin., ...)
- Du personnel de l'ODAS (à convenir d'entente avec [REDACTED] ...)
- Du personnel de la Commune (un membre du CC et/ou du SSR, ...)
- Des partenaires externes (par ex. un directeur de SSR cantonal, un sociologue, toute personne ayant travaillé sur la modélisation des SSR, un facilitateur, ...)
- ...

1.3 Rôle du CC

Le leadership de ce groupe pourrait être confié au nouveau chef d'Office social du SCAS, Office dont nous préconisons la création.

Il appartiendra au CC de définir et de valider la composition, les objectifs de travail et les modalités de fonctionnement de cette entité ainsi que le périmètre de son champ réflexif.



² La participation de l'actuel Chef de Service à ce groupe est sujet à caution et dépend de la place que le CC voudra ou pas lui accorder au sein de l'entité SCAS

2. Nomination d'un Chef d'Office social

Nous préconisons de différencier la fonction de Chef d'Office de celle de Chef de Service. Si la taille du secteur AS le justifie, c'est surtout parce que nous considérons que la réussite du fonctionnement du secteur AS est constitutive de la réussite du SCAS (l'inverse ayant déjà été démontré).

Deux remarques : d'abord, ce changement est conçu comme pérenne. Ensuite, il intervient dans un contexte tel que la reprise du secteur social s'apparente davantage à la reprise d'une société en crise qu'à une gestion ordinaire. Ce qui signifie que le profil du « repreneur » devra être étudié avec soin.

2.1. Corollaires du changement de gouvernance

- 2.1.1 Le Chef de Service du SCAS n'est désormais plus *de facto* chef d'Office social
- 2.1.2 Cette disposition est valable sine die (quel que soit le chef et que [REDACTED] reste ou pas à la tête du Service).
- 2.1.3 Le modèle actuel des 3 responsables de groupes est abandonné
- 2.1.4 Les AS répondent en direct à leur Chef d'Office et non plus au Chef de Service
- 2.1.5 La réorganisation interne du secteur sera du ressort du nouveau responsable
- 2.1.6 ...

2.2 Profil du nouveau chef d'Office social

- 2.2.1 Il est de formation AS et possède une expérience reconnue dans ce métier : il peut se prévaloir de compétences managériales avérées et de valeurs dans le savoir être autant que dans le savoir-faire : son parcours en atteste sans l'ombre d'un doute
- 2.2.2 Doté de charisme, de capacités d'écoute et d'empathie, il sait repérer les besoins de ses collaborateurs, identifier les points forts et les points d'effort : il guide et oriente, cadre et recadre en bonne intelligence situationnelle.
- 2.2.3 Connu pour son intégrité, sa loyauté, son respect de la hiérarchie, son intransigeance dans le respect du prescrit (lois, règles et procédures), il maîtrise les subtilités du management situationnel. Garant du cadre et porteur de sens, il met en place des processus de contrôle des performances, accordant soutien et confiance aux personnes.
- 2.2.4 Il a une personnalité suffisamment forte pour reprendre fermement en main un secteur social en pleine tempête, en relevant les enjeux multiples posés par une situation de crise : conflits personnels, rejet de la hiérarchie et du contrôle, résistance au prescrit, perte de professionnalisme, revendication d'indépendance, absence de référentiels métiers, égots et susceptibilités exacerbées, etc .
- 2.2.5 En posture d'acteur libre et responsable (ni bourreau, ni sauveur, ni victime), il ne cherche pas à plaire mais joue la carte de la transparence et de la collégialité dans son rapport à ses pairs ainsi qu'à son employeur, ses partenaires, ses clients
- 2.2.6 ...

2.3 Pistes d'action prévisionnelles

Il ne nous appartient pas de définir ici un quelconque cahier des charges ou une liste d'actions que le responsable d'Office *devrait* mener. C'est à lui que cela appartient, en lien avec le Chef de Service et le CC.

Mais il importe d'acter que la situation du SCAS est grandement indexée sur l'état de son secteur social : si celui-ci tousse, c'est tout le SCAS qui s'enrhume. Nous évoquons donc des axes, formulons des hypothèses et exprimons des vœux.

2.3.1 Des mesures d'alliance avec l'ensemble du secteur AS

2.3.1.1 Des rencontres individuelles

2.3.1.2 Une ou des journées au vert, tant réflexives, (par ex. en reprenant l'ancienne



Charte de 2015) que ludiques (activité de cohésion d'équipe, type sortie nature, projet de soutien à une œuvre caritative, escape game, ou autre, ...)

Il s'agit là ni plus ni moins que de recréer du lien avec les collaborateurs du service et de donner à chacun d'eux la possibilité d'exprimer comment ils pourraient devenir acteurs d'un changement qu'ils n'ont eu de cesse de demander et qui est enfin à portée de main. Sans aucunement présumer de la suite

qu'ils entendront donner à leur engagement ou du positionnement que le Service pourrait leur demander en retour.

2.3.2 Des mesures de re-prise en main du logiciel³ AS

2.3.2.1 Recentrage individuel et collectif autour de la Mission d'aide sociale

2.3.2.2 Redéfinitions des attendus (do's & don't) du cahier des charges des AS

2.3.2.3 Remise à plat de tous les dispositifs des pratiques professionnelles tant pour le prescrit (rapport aux normes) que pour le réel (bonnes pratiques)

2.3.2.4 Redéfinitions d'une véritable politique de formation du secteur AS avec des protocoles clairement établis pour la formation des nouveaux, la formation continue, les entretiens annuels, les entretiens de service, les entretiens de retour et les entretiens de départ

2.3.2.5 Redéfinition d'outils d'accompagnement des professionnels et de leur condition d'octroi : séances d'APP (Analyse de la Pratique Professionnelle), supervisions individuelles et/ou d'équipe, proposition de colloques inter-sectoriels, journées d'études, etc...

³ Il ne s'agit pas ici d'un outil informatique mais d'une représentation symbolique : par logiciel, nous pensons à tout ce qui fait la caractéristique du métier des travailleurs sociaux, incluant mission, sens, valeurs, savoirs faire, savoirs être, processus, ration travail social / travail administratif, équilibre entre travail prescrit et travail réel, etc..

2.3.3 Nouveau départ et mesures d'assainissement du secteur AS

- 2.3.3.1 Communication à l'ensemble du corpus des AS des nouveaux dispositifs de travail : cadres légaux et internes, attendus en matière de comportement, autant qu'en terme de méthodologie de travail rendue cohérente et de bonnes pratiques unifiées pour tous
- 2.3.3.2 Communication autour des processus de contrôle des performances et des sanctions encourues en cas de non-respect, tenue de dossiers RH pour tous les collaborateurs, ...
- 2.3.3.3 Ré-engagement individuel de tous des collaborateurs du secteur sur la base de ce nouveau « logiciel »
- 2.3.3.4 Séparation d'avec les collaborateurs réfractaires ou hostiles à ce nouveau dispositif (avec propositions de reclassement ou d'accompagnement ad hoc)
- 2.3.3.5 ...

2.3.4 Interim de l'Office social : opportunité concrète à discuter

Compte-tenu de la relative incertitude relative aux changements proposés (notamment en matière de gouvernance), il nous semble judicieux de formuler une solution possible, de type « ad interim ».

Nous nous sommes approchés de la ██████████, ██████████, ██████████ la quelle nous a confirmé se tenir très volontiers à la disposition du CC pour contribuer, s'il le lui était demandé, à la reprise en main du secteur social.

2.3.5 De quelques mesures opérationnelles

La lecture du Diagnostic invite à rationaliser nombre de procédures pour une culture des bonnes pratiques professionnelles et une rationalisation des processus de travail.

Compte-tenu de l'incertitude relative aux changements proposés (notamment sur les changements de gouvernance), il nous semble également judicieux de considérer que certains des réajustements listés ci-dessous pourraient peut-être être opérés facilement et sans trop délai, même en période transitoire :

- Pas de vacances de 4 semaines à la suite
- Plus d'engagement d'AS à 50% : au minimum 60%
- Permanences : en team de 3 personnes avec répartition des tâches
- Annonce de départ : délai de 3 mois pour la fin d'un mois
- R.U. (si ce modèle devait être maintenu) : 80% minimum
- Congés de fin d'année : soit une semaine avant, soit une après mais pas les deux
- Les dossiers en gestion : non transmis aux nouveaux arrivés
- Revue de dossiers toutes les 3 semaines avec les RG (si ce niveau est maintenu)
- Systématiser tous les types d'entretiens de retour (maladie, burn-out, maternité), annuel d'évaluation : systématique, de départ avec chef d'office ou chef de service adjointe.
- ...

Cette réflexion pratique pourrait être également à l'ordre du jour du groupe de travail. Car le Diagnostic proposait d'explorer bien d'autres de pistes d'amélioration simples et adéquates.

3. Nomination d'un nouveau Chef de Service

Nous l'avons dit, le CC nous a communiqué par l'entremise de ■ sa volonté de poursuivre avec l'actuel titulaire du poste. Cette décision appartient au CC. Nous préconisons cependant une autre configuration pour la gouvernance du SCAS avec la nomination d'un nouveau Chef de Service.

Cette préconisation repose sur au moins quatre raisons :

3.1. L'actuel chef de Service s'est discrédité

Le Diagnostic a révélé à longueur pages que l'actuel locataire du poste sus nommé a réussi à générer un sentiment de défiance à son endroit tel que la situation de crise permet de dire que s'il n'est pas le problème, il en fait partie. Et qu'ignorer cela ne ferait qu'aggraver le mal.

Nous avons de la peine à imaginer comment le rendre acteur d'un changement qu'il n'a pas été en mesure d'acter ni même d'en déchiffrer la complexité.

Nous avons de la peine à comprendre comment un personnel en rupture de confiance face à des mesures incompréhensibles et inadéquates (passage en force dès son arrivée, départ de ■ ■ « autisme relationnel », entre autres, ...) pourrait à présent le légitimer sur une vision qu'il n'a pas eue et pour conduire un changement dont il n'a pas pris la teneur.

Nous avons de la peine à croire que le personnel pourrait faire confiance à un chef auquel il n'a eu de cesse de reprocher un manque d'intérêt, de transparence et d'implication.

3.2. L'actuel chef de Service n'est pas le leader dont le SCAS a besoin

Selon notre analyse, à partir des éléments récoltés et présentés dans le Diagnostic, confortés par nos échanges avec la Commune, nous croyons pouvoir affirmer que ■ ■ présente davantage un profil de gestionnaire que celui d'un leader. Or le SCAS est aujourd'hui confronté à une situation de crise qui demande du leadership, la transmission d'une vision et une personnalité charismatique qui fédère au lieu de diviser, qui rassure au lieu d'inquiéter et qui donne du soutien et du pouvoir (empowerment) au lieu de critiquer et d'invalider⁴.

La situation actuelle du SCAS n'est pas ordinaire, elle est à certains égards extra-ordinaire. Et elle requiert une vision, des mesures et un accompagnement à la hauteur des enjeux posés.

3.3. L'actuel chef de Service s'est engagé à contre-sens

Attelé à vouloir reprendre la main sur un Service en plein déliquescence, ■ a mis en place du contrôle. Mais il s'est lourdement trompé de diagnostic et s'est engagé dans une démarche à contre-sens : ignorant que le problème venait d'une déprofessionnalisation inhérente à une perte de cadre, il n'a pas proposé la seule mesure qui s'imposait, à savoir la restauration d'un cadre. Il s'est contenté de contrôler les personnes errant faute de cadre et de repères (flicage). Au lieu de redonner du sens à la Mission (rôle du leader), il a mené le Service dans un cul-de-sac par une perte de sens qu'il n'a eu de cesse de dénoncer (avec des effets aggravants).

⁴ Il est possible que dans une conjoncture « normale ou ordinaire », ■ aurait pu faire le job. Nous n'en savons rien (avec un doute cependant au vu de son expérience à ■ qui s'est révélée problématique alors que la situation ne l'était pas).

3.4. L'actuel chef de Service a cru pouvoir agir en toute impunité

■■■■ s'est comporté à notre endroit comme les AS n'ont cessé de le décrire dans son management ordinaire : il a fait pression sur l'auditeur, demandant à obtenir des informations contenues dans le rapport d'audit avant que ce dernier ne soit transmis au commanditaire.⁵

Petit rappel des faits : pour obtenir gain de cause, il n'a pas hésité à nous dire qu'il était normal qu'il en ait la primeur, étant concerné au premier chef. Puis d'arguer que l'audit subi par lui à ■■■■ lui avait été très préjudiciable. Puis d'instrumentaliser le CC en nous laissant penser qu'il avait l'aval de ce dernier (en la personne de ■■■■). Enfin, il nous a menti en déclarant que cette dernière nous avait déjà contacté à cet effet. Ce qui était faux et manipulateur.

C'est un manque de transparence et d'intégrité évident. Mais ce comportement constitue une faute professionnelle, d'autant plus grave qu'elle est commise par un chef de Service, en complète transgression du **devoir de fidélité** (cf. ATF 127 III 86 consid. 2c p. 89) et de toute éthique.⁶

Si ■■■■ est maintenu et conforté à son poste, la question cruciale se pose alors en ces termes :

- Comment demander à un chef qui se situe au-dessus des lois d'être le héraut d'une transparence et d'une intégrité qu'il transgresse par intérêt personnel ?
- Comment défendre l'indéfendable et regarder le personnel sans rougir ?
- Comment s'asseoir dans un groupe de travail où celui qui est mis en cause devient l'acteur d'un changement qu'il n'assume pas ?
- Comment oser maintenir, valider et encourager la terrible et délétère culture d'impunité dont le Diagnostic a montré qu'elle était déjà, chez YSH et FCO, le poison managérial à l'origine de la déliquescence du Service et qu'il survit avec ■■■■ ?

Car si la seule sanction du CC à cette faute grave devait être le renouvellement de la confiance, nous osons dire qu'il s'agirait d'une erreur aussi grave que la faute, car le message transmis serait : « *Tu peux dire et faire ce que tu veux, nous te couvrons.* »

L'impunité érigée au rang de valeur, en quelque sorte... Nous laissons au CC le soin de répondre comme il l'entend à la question posée.

Nous maintenons pour toutes ces raisons que nous ne pouvons pas défendre le maintien de ■■■■ à son actuel poste de Chef de Service.

- Ni par égard pour lui, car ce n'est pas lui rendre service que de le laisser dans une dynamique d'échec et une posture qu'il a de la peine à l'assumer, étant à bout, selon ses propres dires.
- Ni par égard pour le personnel qui ne comprendrait pas que « rien ne change » et dont nous croyons pouvoir dire qu'il aurait beaucoup de peine à lui donner la main d'association...
- Ni par égard pour le CC, pour le groupe de travail et les cadres du SCAS qui se trouveraient pris en otage avec des conflits de loyauté de nature à entraver le processus de changement.

« ON NE MET PAS DU VIN NOUVEAU DANS DE VIEILLES OUTRES... »

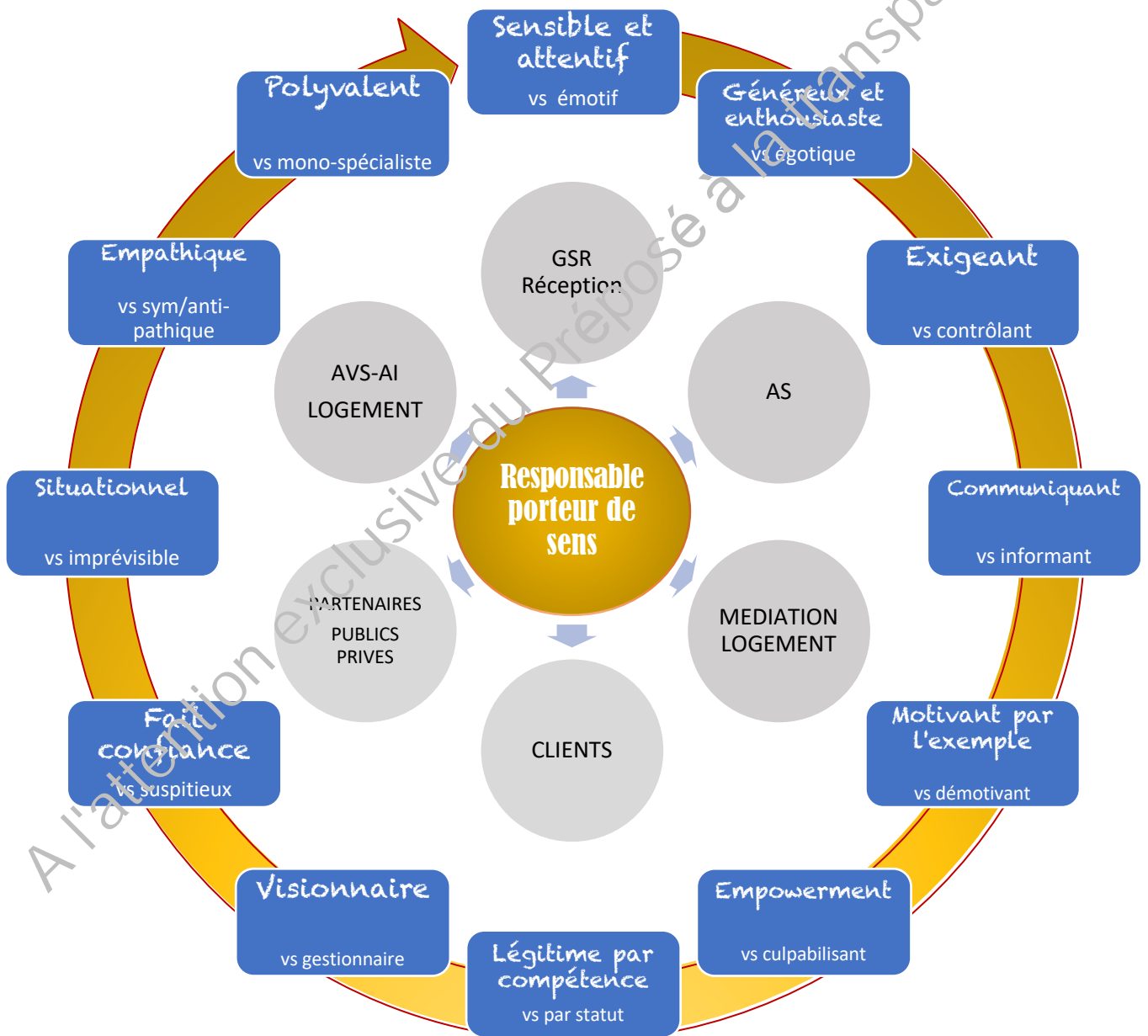
⁵ Nous avons décrit en détail les étapes de sa démarche : cf. *Diagnostic*, p. 104 et suivantes

⁶ Nous nous sommes approchés (anonymement) du ■■■■, lequel nous a confirmé que nous pouvions aller en justice pour obtenir réparation. Nous avons tenu le SSR informé de notre démarche.

3.5. Esquisse d'un profil d'un Chef de Service « Responsable porteur de sens »⁷

Objectif : restaurer le leadership au SCAS par l'engagement d'un chef de service charismatique, leader incontesté, visionnaire, empathique, repreneur d'entreprise, gestionnaire de crise, porteur de sens, collégial, communicatif, transparent et loyal...

Le SCAS a besoin d'un leadership fort, incarné par une personnalité de type « Manager-Leader », à la légitimité inattaquable et à l'engagement inarrêtable... Des qualités idoines sont attendues pour permettre la reconstruction du lien et la restauration de la crédibilité du SCAS entre les professionnels, avec les autorités de tutelle, les partenaires divers et les clients



⁷ Cf. Vincent Lenhardt, *Les responsables porteurs de sens (culture et pratique du coaching et du team-building)*, INSEP Consulting, Paris 1992 (1^{ère} édition), 2002 (2^{ème} édition).

4. Création d'un poste d'Administrateur

4.1 Prendre en compte les recommandations de l'ODAS

Contrôle de gestion, vérification des comptes..., c'était la demande réitérée de l'ODAS que de voir le SCAS se doter, dans les meilleurs délais, d'une personne dotée de connaissances dans la gestion administrative (cf. les extraits du rapport ci-dessous)⁸ :

Recommandation exceptionnelle : (page 5)

Nous recommandons l'engagement en CDD d'une personne externe avec des connaissances dans la mise en place des processus et d'éventuelles connaissances dans la gestion administrative du secteur social de notre canton, ceci afin de pallier aux lacunes mentionnées ci-avant. (p.5)

Recommandation exceptionnelle : (page 7)

Au vu de ce qui précède, et selon les autres observations qui suivent dans ce rapport, la nécessité du rattrapage des retards dans les meilleurs délais est une évidence. Cependant, s'agissant d'une situation de crise, cet objectif nous semble peu réalisable avec l'effectif actuel. Considérant les pertes financières dû au manquement de certains contrôles, au manque de suivi des contentieux, et à l'approche du délai de migration vers KISS, nous estimons judicieux, et nous recommandons, l'engagement en CDD d'une personne dans le secteur administratif-comptabilité pour renforcer l'équipe temporairement.

En réponse à ces recommandations, nous proposons que soit nommée une personne en qualité « d'administrateur » dont le statut serait défini par le CC et dont le cahier des charges inclurait a minima cette mission de vérification.

Si le CC valide cette proposition, nous nous permettrons de suggérer un profil pour ce poste :

4.2 Proposition de nommer [REDACTED] au poste d'administrateur du SCAS

Nous avons entendu le CC reconnaître à [REDACTED] des compétences en matières financières ainsi qu'une bonne connaissance générale du monde social et de son réseau.

Nous avons pareillement entendu de la part de quelques personnes qui ont travaillé à ses côtés que c'est un homme de dossiers, qu'il connaît bien ceux qui lui sont confiés et qu'il ne lâche rien.

Nous proposons dès lors que [REDACTED] se voie confier cette responsabilité d'Administrateur, avec un mandat spécifique de contrôle de gestion et trouve ainsi une place au sein du Service en parfaite adéquation avec ses compétences, sans la charge managériale qui s'est avérée inadaptée à son profil.

Le cahier des charges exact ainsi que les prérogatives de cette fonction devraient être établis par la Commune.

⁸ Résumé des observations du contrôle du GUICHET SOCIAL RÉGIONAL DE LA CHAUX-DE-FONDS, en date du 28.6.19

5. Repenser le mode de partenariat du CC avec le SCAS

Nous ne doutons pas que le CC veuille accorder une attention toute particulière à l'évolution du SCAS dans la phase actuelle.

Nous recommandons qu'au-delà de la période de crise actuelle, cette surveillance soit pérennisée pour anticiper tout dérapage et éviter autant que faire se peut de se retrouver dans une situation identique à l'actuelle (avec les tentations d'influence, de manipulation et d'instrumentalisation qui se sont révélées de l'ordre du possible).

L'actuel modèle de référence prévoit qu'1 membre du Conseil Communal soit en lien privilégié avec la direction du SCAS. C'est un mécanisme qui présente l'avantage de privilégier une certaine rapidité dans les échanges, les décisions et le suivi des situations. Il présente l'inconvénient, en n'étant tributaire que d'une seule personne, de privilégier, sans le vouloir, des relations personnalisées voire privilégiées ; ou au contraire des relations tendues voire conflictuelles.

Nous suggérons que le CC renouvelle les modalités de son modèle de partenaire actif avec une fonction de surveillance équilibrée en se dotant d'un mécanisme plus collectif qu'individuel :

A cette fin, nous recommandons la mise en place une **interface de référence duelle** (soit 2 conseillers municipaux) plutôt qu'un seul vis-à-vis, comme c'est actuellement le cas, de façon à favoriser un partenariat collégial, transparent et intègre en toutes circonstances. Ce modèle neutre, parce que dépersonnalisé, se porterait ainsi garant d'une sérénité nouvelle en redonnant à tous les acteurs l'assurance d'un partenariat intègre.

On pourrait pareillement imaginer que les deux membres du CC, nommés référents pour le SCAS, n'aient plus comme vis-à-vis que le seul Chef de Service, mais aussi ou au moins sur une base régulière, le collège de direction du SCAS.

6. Déménager pour changer d'air et changer d'ère

Parce que les actuels locaux sont hantés par les fantômes d'un passé trop prégnants à plus d'un titre, nous recommandons un déménagement pour une localisation offrant :

- Des locaux ouverts, lumineux et avenants, avec des espaces de vie commune faisant envie (y.c. salle de détente-repos-échanges, des douches, une espace repas, etc.).
- Des espaces (partagés ou pas) permettant une circulation des gens et des idées, sans opérer le cantonnement étanche induits par les actuels bureaux (avec ceux « d'en-bas » et ceux « d'en-haut ») : les locaux actuels sont vieillissants et en changer serait une pratique opératoire positive.
- Une configuration permettant un mixage des secteurs par pôle de compétences plus que par pôles de fonctions : par exemple, privilégier des pôles « AS-Admin » centrés sur leur action au service des mêmes bénéficiaires. Et suffisamment d'espace pour éviter les actuels mauvais jeux de chaises musicales avec des changements permanents de bureau par nombre de collègues.
- Des locaux offrant à la population un espace d'accueil ad hoc

B. Préconisations à moyen-long termes

1. La certification ISO 9001 : retrouver et pérenniser la qualité

La qualité doit se retrouver au centre de l'exercice de la Mission du SCAS. Seuls les processus de contrôle interne, qui devront être remis en place sur une base professionnelle par la nouvelle direction permettront, après des années d'absence, de la retrouver.

Une certification, c'est le contrôle externe des contrôles internes. C'est se doter d'outils permettant de garantir la pérennité de la démarche qualité voulue et entreprise. La certification opère comme une pratique opératoire permettant d'atteindre le but fixé (la qualité) en se portant garant du processus. La certification est un outil d'excellence, de rigueur et de cohérence dans les méthodes.

Parce que le SCAS connaît un déficit de crédibilité, tant à l'interne qu'à l'externe, un processus de certification qualité de type ISO 9001 peut changer la donne et faire passer le SCAS d'un statut de mouton noir à celui, envié, d'un service social pilote, novateur et leader dans son domaine.

Nous proposons ci-après à la réflexion quelques éléments caractéristiques de la Certification ISO 9001.

1.1 Qu'est-ce que la certification ISO 9001 ?

La certification ISO 9001 repose sur les 8 points ci-dessous :

- ✓ Leadership : définition d'orientations et objectifs communs
- ✓ Orientation client : compréhension et satisfaction des besoins clients
- ✓ Implication du personnel : motivation
- ✓ Approche processus : gestion des ressources et activités comme un processus
- ✓ Approche système : gestion des processus comme un système pour plus d'efficacité dans l'atteinte des objectifs
- ✓ Amélioration continue : objectif permanent
- ✓ Approche factuelle pour la prise de décision : analyse des données et informations
- ✓ Relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs : création de valeur

1.2 Quels sont les bénéfices d'une certification ISO 9001 ?

- Un organisme ou une entreprise dont le système de gestion de la qualité est certifié selon la norme ISO 9001 : optimise sa compétitivité tout en améliorant la satisfaction de ses clients et en donnant confiance à tous ses partenaires économiques, sociaux et politiques actuels autant que potentiels
- Un organisme certifié ISO 9001 donne des gages de crédibilité, de professionnalisme et de fiabilité pérenne à l'ensemble des acteurs qui le sollicitent, qu'il s'agisse de la clientèle, des fournisseurs, des partenaires publics ou privés, financeurs ou politiques.



2. Aller au-devant de la société civile

2.1 Une consultation publique, à la rencontre des citoyens

Nous avons entendu courant août une Responsable de groupe AS déclarer en colloque cadre que les [REDACTED]. Et d'ajouter : « [REDACTED] ».

On pourrait sans doute invoquer la paupérisation d'une partie de la population pour expliquer cette tendance, mais pas seulement : le SCAS peut également prendre la responsabilité d'une situation somme toute relativement logique : après deux décennies de fonctionnement de l'aide sociale en mode « Providence », les bénéficiaires se sont habitués à des largesses qu'ils ont aujourd'hui de la peine à obtenir.

Qui plus est, du fait du volume considérable de l'actuel contentieux, la reprise en main des dossiers et leur mise en conformité financière ne peut que renforcer un sentiment de défiance de la population vis-à-vis d'une institution publique supposée lui venir en aide plutôt que de contribuer à aggraver sa situation.

Sujet également à mettre à l'ordre du jour du groupe de travail, ou à terme, à celui d'un Codir, il pourrait dès lors s'avérer intéressant de renouer un contact avec la population (modalités à définir) afin de restaurer l'intégrité du fonctionnement du SCAS au sein de son territoire : rencontrer les bénéficiaires comme les partenaires sanitaires, assurantiels et autre, reposer les fondements de l'aide sociale, les droits et les devoirs qui s'y rattachent ainsi que le rôle et les prérogatives des travailleurs sociaux en charge de l'aide sociale.

2.2 Une campagne de communication : le SCAS nouveau a ses hérauts

« Ville cherche héros » ?

Le SCAS se veut le héraut d'un renouveau, porteur de bonnes nouvelles, celles d'un fonctionnement restauré, d'une intégrité retrouvée et d'une aide sociale équitable et maîtrisée... voilà qui pourrait avantageusement faire l'objet d'une campagne de communication visant à restaurer l'image de marque du SCAS et de sa mission.

Cela ne saurait être une mesure à court ni moyen terme, mais elle pourrait déjà être pensée par les acteurs en lice de façon à porter ses fruits le jour voulu. Et la seule mobilisation autour d'un projet de ce type opère un effet de levier propice à sa réalisation.

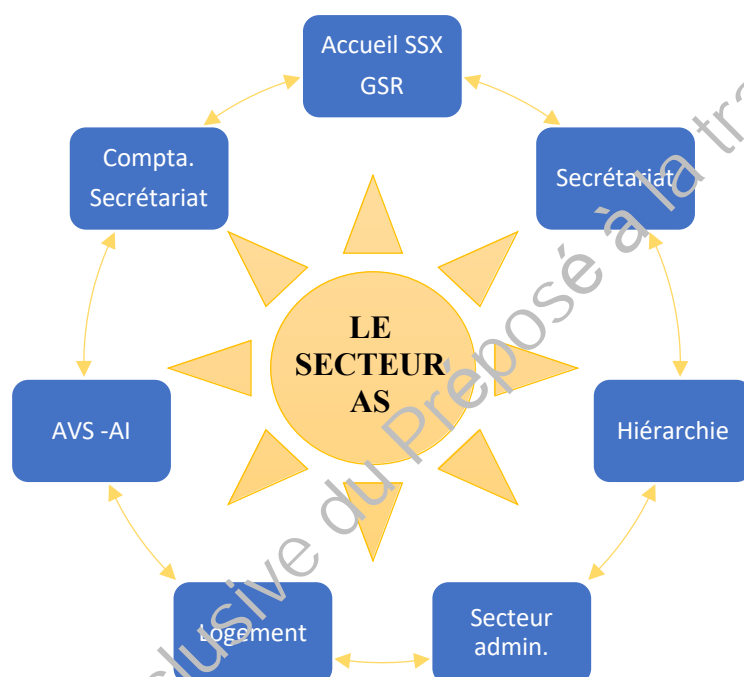
Modalités à définir avec un cabinet de communication.

C. Recommandations Stratégiques

Parmi les thématiques qui pourraient être à l'ordre du jour du Groupe de travail pluridisciplinaire que nous appelons de nos vœux, pourrait se trouver une réflexion autour des modèles de fonctionnement des secteurs au SCAS.

1. Mettre fin aux conflits intersectoriels

1.1. Les secteurs professionnels au SCAS : un traditionnel fonctionnement en silo



Dans ce modèle classique, le secteur AS est construit comme le pivot du Service social autour duquel tout s'organise. L'un des inconvénients majeurs de ce mode de fonctionnement en silo est la mise en tension voire la confrontation des professionnels des secteurs dits « supports » avec ceux du secteur dit « pivot ». Cette situation est par ailleurs connue et identifiée dans la quasi-totalité des SSR.

Au SCAS, cette tension est exacerbée par un grave dysfonctionnement professionnel du secteur AS, que les secteurs secrétariat comptabilité n'ont de cesse de rappeler à l'ordre (à seules fins de garantir l'intégrité des prestations).

Les AS résistent, se disent harcelés, fliqués et pris de haut par des collègues redresseurs de tort auxquels ils n'accordent pas la légitimité de leur signaler leurs éventuels manquements. Leur reprochant autant la forme ([REDACTED] etc.) que le fonds ([REDACTED])⁹.

⁹ Les raisons qui amènent les secteurs supports à revenir sans cesse vers les AS sont liées aux incohérences administratives dont les dossiers de ces derniers regorgent et dont bon nombre d'AS se rendent coupables pour les raisons déjà évoquées. Notre diagnostic l'a démontré à longueur de pages et le rapport de l'organe de contrôle l'a confirmé sans aucune discussion.

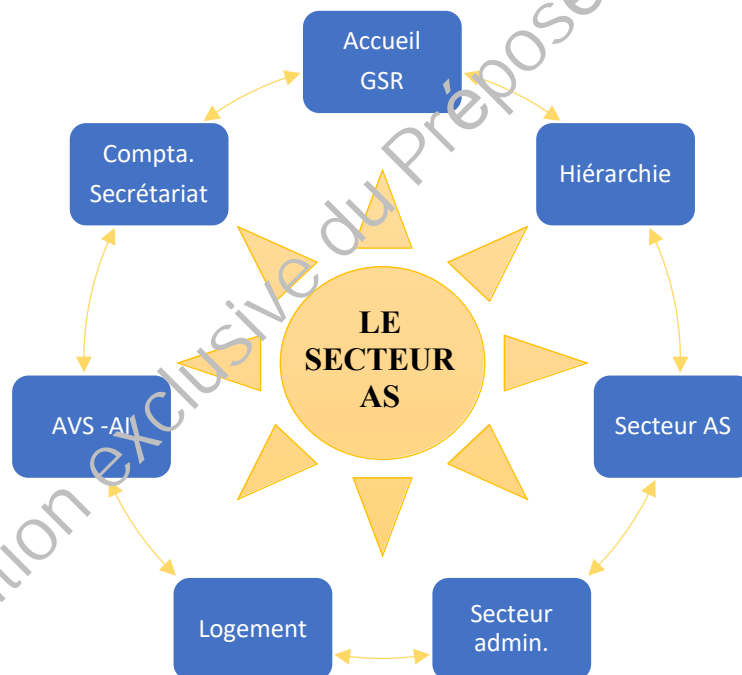
Il n'est d'ailleurs pas anodin à ce propos de noter que le rapport d'audit de l'ODAS préconise tout particulièrement aux secteurs supports de revenir vers les AS pour leur signaler les erreurs commises. C'est précisément ce qui se pratique déjà, qui envenime les rapports de travail des uns et des autres et que les AS aimeraient tellement voir s'arrêter. L'organe de contrôle semble ne pas avoir connaissance de cette rivalité intersectorielle et se demande simplement et légitimement ce qu'il faudrait faire pour que les AS retrouvent – enfin – le chemin d'une saine et normale gestion de leurs dossiers...

Pour que le vœu de l'ODAS se réalise, il faut une mesure radicale qui consiste à repenser les modes de fonctionnement au sein du SCAS en renonçant au fonctionnement en silo.

En opérant un salutaire « recentrage » sur la mission, on obtiendra naturellement un « décentrage » des professionnels de leur égo personnel ou sectoriel au profit de la mission commune.

Comment ? En réunissant *tous* les professionnels autour de la mission, il devient possible, dans un premier temps, de la *redéfinir ensemble* ; puis, dans un second temps, de *travailler conjointement* à identifier les moyens, outils et modèles les plus adéquats et performants pour remplir ladite mission.

1.2. Restaurer l'intégrité de l'action sociale par un recentrage de tous les acteurs autour de la Mission



Ce travail de modélisation adresse autant les niveaux spirituels (sens) que stratégique, organisationnel et opérationnel. Il ne peut s'entreprendre que dans une démarche volontaire et collégiale qui réponde à une forte volonté politique des acteurs décisionnels.

Ce travail devra impérativement s'intégrer aux processus de réflexion déjà en cours au sein de l'ODAS.

1.3. Eléments de benchmarking : reconnaissance et coopération, un nouveau modèle d'efficience

Nombre de SSR ont mis en place cette réflexion dans des contextes très semblables : les rivalités AS vs Admin existent dans bien d'autres services sociaux en Suisse romande (pour ne parler que d'elle).

Les causes des tensions inter-services varient mais une des constantes les mieux identifiées est la charge de travail administratif qui ne cesse de croître pour les AS.

Seul un recentrage sur la mission offre la possibilité de sortir de la rivalité en redonnant à chaque corps de métier le plaisir par la reconnaissance de ses compétences spécifiques : il ne s'agit plus de se comparer mais de coordonner les forces de nos secteurs respectifs au service des bénéficiaires.

Ainsi à Genève, la réflexion sur l'articulation des secteurs AS – Admin/compta est un véritable chantier réflexif, dynamique et pour l'instant non clos : les R.U. (Responsables d'Unité) peuvent mettre en place le modèle qui leur convient le mieux, modèle construit en bonne intelligence avec les AS et les secteurs supports (notamment administratif où exercent les GFA : Gestionnaires Financiers et Administratifs).

Des équipes pluri disciplinaires naissent, dans lesquelles on compte par exemple 5 AS et 9 GFA attirés. Le silo a été dépassé par un novateur modèle de co-construction.

Devenus des partenaires directs engagés au service des mêmes bénéficiaires, les professionnels des deux secteurs expérimentent une nouvelle intelligence situationnelle dans la gestion d'un portefeuille commun. On passe ainsi d'un modèle de compétition à un modèle de collaboration active et efficace.

Parce qu'ils sont co-acteurs de la même gestion, les GFA et les AS peuvent s'entendre dans le suivi du dossier : toute demande de clarification, de complétion ou de correction peut alors intervenir dans un sens comme dans l'autre sans réactiver la susceptibilité de personne puisque le modèle coopératif qu'ils ont choisi ouvre la porte à un travail d'excellence ethno-centré, c'est-à-dire centré sur *le service du* (client) et non plus égo-centré, et vécu *contre* (le professionnel en l'occurrence).

Sujet d'étude : il ne s'agit que d'un modèle possible, il pourrait y en avoir d'autres.

Quel que soit le modèle retenu, il ne garantit bien sûr aucun résultat magique : les personnalités étant ce qu'elles sont, il y aura toujours des égos et des susceptibilités à ménager.

Petit dénominateur commun : l'essentiel est gagné dès lors que les secteurs cessent de fonctionner en groupes séparés voire rivaux mais peuvent progressivement se constituer en équipes pluri disciplinaires. Il n'y a dès lors plus de prééminence ni de stigmatisations induites, c'est le bénéficiaire qui prime.

Et ce qui fonde l'équipe c'est le sens de la mission partagée.

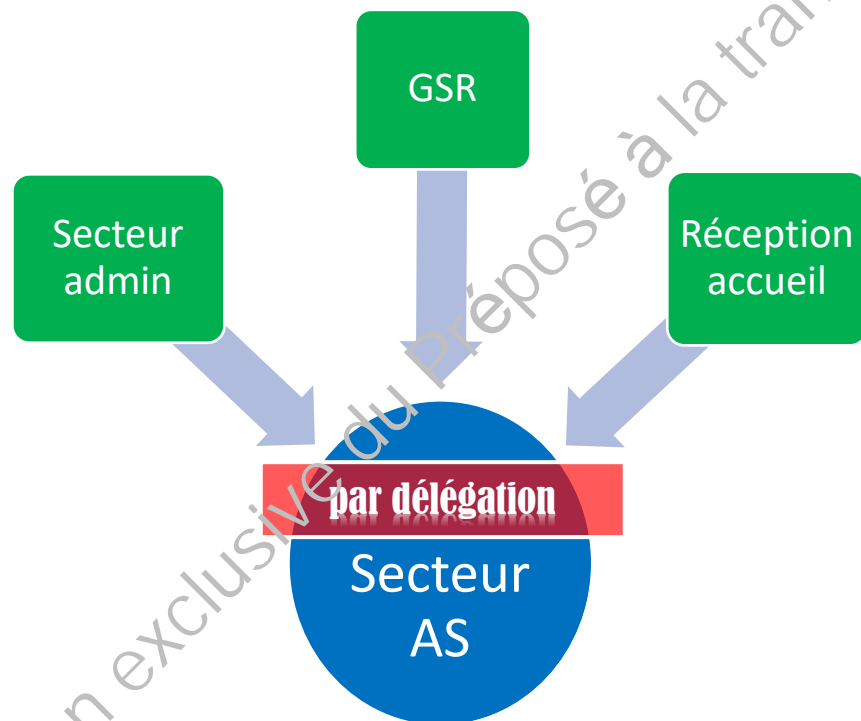


1.4. Favoriser et prioriser un modèle intégratif vs modèle délégitif

Repenser le SCAS passe par une refonte du fonctionnement sectoriel. Cette réflexion est d'actualité dans nombre de SSR. Il s'agit de sortir d'une vision fragmentaire de l'organisation pour développer un modèle puissant et intégratif.

Le schéma actuel est caractérisé par un secteur AS dominant et des secteurs supports en délégation du premier. Les AS considèrent volontiers être au centre du dispositif de l'aide sociale. Ce schéma génère facilement des tensions liées à des complexes de supériorité et d'infériorité.

C'est une conception archaïque, traditionnellement créatrice de conflits et contre-productive, que l'on peut schématiquement représenter comme suit :



1.4.1 Ce que les collaborateurs disent de l'actuelle relation inter sectorielle ¹⁰

- « [REDACTED] » ADMIN

- « [REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED] » ADMIN

- « [REDACTED]
[REDACTED] »

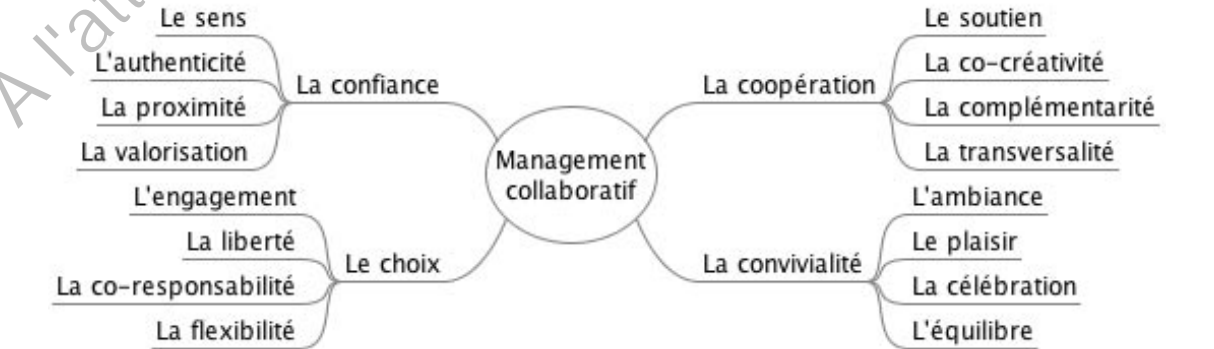
¹⁰ In Delaunoy G., Rapport d'Audit SCAS, Chapitre 1 « Diagnostic », pp 49-50. En rouge les AS historiques

- [REDACTED]
- [REDACTED]
- [REDACTED]
- [REDACTED]
- [REDACTED]
- [REDACTED]
- [REDACTED]
- [REDACTED]
- [REDACTED]
- [REDACTED]
- [REDACTED]
- [REDACTED]

Il est difficile pour les AS d’imaginer fonctionner autrement compte-tenu de l’idée qu’ils se font (la perception) de la valeur de leur métier d’AS. Celui-ci-ci a été hyper valorisé pendant une vingtaine d’années et cette pseudo supériorité est par ailleurs quasi culturelle.

Leur demander de changer de conception sera insuffisant. La leur reprocher s’est déjà révélé parfaitement contreproductif. Si certains en ont conscience, ce n’est pas le cas de la plupart d’entre eux.

Ce changement de modèle va demander de repenser les référentiels métiers. Ce sera l’une des tâches de refonte, incombant au Chef d’Office social, de ce que nous avons appelé plus haut le *logiciel* AS. L’objectif étant de glisser d’un modèle déléгатif à un modèle réellement **collaboratif**¹¹. Ce sera également la tâche du chef de service que de soutenir une vision intégrative de l’ensemble du personnel du SCAS.



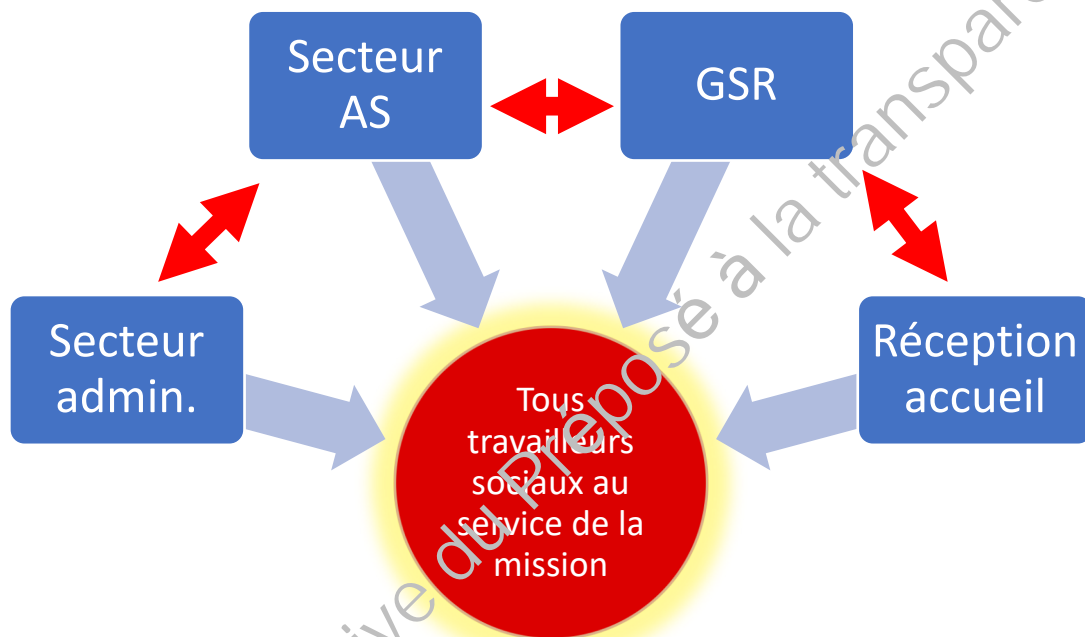
¹¹ Crédit image : <https://www.google.fr/url?sa=i&rct=j&q=&esrc=s&source=images&cd=&ved=2ahUKewjhl-XK7IrlAhWuxYU2>

1.4.2 Une approche non fragmentaire : le modèle collaboratif

Nous ne prétendons pas suggérer un modèle qui serait LE bon, et le seul.

Nous suggérons de repenser les modes de fonctionnement en développant un système intégratif qui permet à chaque secteur d'exister à part entière en synergie. Ce schéma répond à une vision *non fragmentaire et collaborative* de la mission de l'aide sociale dans laquelle tous les acteurs doivent être considérés – *et se considérer mutuellement* – comme des partenaires à part entière.

Dans ce modèle, il n'y a plus de secteur éminent dont la mission serait supérieure à celle des autres. Il n'y a plus de postures dominantes et de postures dominées. Il y a – il n'y a que des professionnels qui œuvrent ensemble, conjointement et en synergie à une Mission qui les dépasse.



Pour optimiser et pérenniser ce modèle, il faudra aussi complètement repenser les référentiels métiers et supports collaborateurs. Pas seulement sur un plan technique mais aussi et sans doute en premier lieu sur le plan spirituel, celui de l'engagement au service des bénéficiaires et de la cité.

Nous suggérons en outre une appellation « **Travailleurs sociaux** » soit enfin plus globale que restrictive, en permettant à tous les collaborateurs du Service de se considérer comme tels, quelle que soit leur fonction : administrative, AS, AVS-AI, cadre ou accueil... Car la véritable force du collaboratif réside dans le collectif : « *Les meilleures choses qui arrivent dans le monde de l'entreprise ne sont pas le résultat du travail d'un seul homme. C'est le travail de toute une équipe.* » Zinedine Zidane



modèle, il faudra aussi complètement repenser les référentiels métiers et supports collaborateurs. Pas seulement sur un plan technique mais aussi et sans doute en premier lieu sur le plan spirituel, celui de l'engagement au service des bénéficiaires et de la cité.

Nous suggérons en outre une appellation « **Travailleurs sociaux** » soit enfin plus globale que restrictive, en permettant à tous les collaborateurs du Service de se considérer comme tels, quelle que soit leur fonction : administrative, AS, AVS-AI, cadre ou accueil... Car la véritable force du collaboratif réside dans le collectif : « *Les meilleures choses qui arrivent dans le monde de l'entreprise ne sont pas le résultat du travail d'un seul homme. C'est le travail de toute une équipe.* » Zinedine Zidane

2. La séance de restitution de l'audit au personnel : une occasion unique

• La restitution est une étape cruciale dont contenu et temporalité dépendent du CC. • Il y a une relative urgence à communiquer au Chef de Service, aux cadres et à l'ensemble du personnel les éléments de diagnostic autant que les mesures que le CC estimera devoir transmettre • Il appartient également au CC de déterminer l'agenda et les modalités de restitution à l'ensemble des acteurs de l'audit (qui dit quoi à qui, quand et comment ?). • Et aussi de savoir si d'autres phases ultérieures de restitution devront être prévues selon le Plan d'action retenu et validé par le CC.

2.1 Intentionnalité de la séance de restitution en plénière

Nous restons à disposition du CC et du SRH pour préparer les modalités de cette séance de restitution.

Nous nous proposons de formuler quelques recommandations préalables relatives à l'intentionnalité.

Le SCAS souffre d'une panne de sens : il a besoin de faire le plein de... reconnaissance ! Au vu du sentiment de rupture (épuisement émotionnel) exprimé par les AS, il nous semble judicieux de profiter de cette séance pour donner du feed-back et de transmettre un message nouveau.

Nous sommes enclins à considérer que la séance en question pourrait être saisie par l'actuelle direction du SCAS, avec le soutien du CC, comme une occasion unique et privilégiée de « nettoyer » le passé et de poser les bases du changement à venir. Cela n'implique pas de dévoiler *toutes* les mesures prises ou à prendre, mais d'intervenir sur le champ plus affectif du bien-être au travail, très malmené ces derniers mois et ces dernières années, en prenant 'en haut lieu' la responsabilité des causes dont les symptômes sont vécus 'par la base'.

2.2 Annoncer un management bienveillant... avant que d'être exigeant

Les études sur le management montrent à l'envie qu'il existe de puissants leviers pour transformer une énergie émotionnelle basse en énergie puissante et que ce processus est 'thérapeutique' en soi. Au nombre de cinq, ces leviers sont de puissants alliés de la restauration de la motivation¹² :

1. Le « sens », compris dans une triple acception de *signification*, de *direction* et, sur un plan phénoménologique, *l'effet de cohérence* entre le sujet et le travail qu'il accomplit. Le personnel est en quête de renouvellement du sens. D'abord parce qu'il exprime son désarroi de ne plus savoir ce pour quoi il fait ce qu'il fait ; ensuite, parce que la finalité est progressivement perdue de vue. Les AS expriment un immense besoin de cohérence entre le faire et le pour quoi faire ce qu'on me demande de faire (ration travail social – travail admin.). A l'aube du changement, la gouvernance renouvelée doit urgemment prendre le projet de la restauration du sens.
2. La fixation d'objectifs atteignables : indexée à la perte de sens, la non fixation d'objectifs ou la fixation d'objectifs inatteignables contribue à nourrir l'entropie d'une organisation. Participer à la fixation d'objectifs est source de désir et de motivation. Aristote considérerait qu'« *il n'y a qu'un seul principe moteur, la faculté désirante* ». Un chef d'entreprise peut être d'autant plus exigeant vis-à-vis des collaborateurs qu'il maintiendra le désir au plus haut. Demander à l'équipage de parer à la manœuvre sur un bateau échoué est un objectif inepte qui tue le désir. Lui proposer des objectifs de formation afin de faire voguer le navire renfloué devient motivant, c'est-à-dire que l'objectif actionne les leviers motivationnels 'positifs' de tout un chacun.

¹² Nous nous inspirons ici de l'ouvrage de Dr. RODET Philippe, DESJACQUES Yves, *Le management bienveillant, Comment se protéger du stress et augmenter la motivation*, Eyrolles, 2017

3. Un juste niveau de liberté d'action : acter que l'autonomie est l'expression souhaitée de la compétence active du professionnel confère à ce dernier un champ d'action juste et adapté. A contrario, le laisser faire ce qu'il veut comme il le veut, sans contrôler ni le processus ni les résultats, loin de lui conférer une autonomie en responsabilité, génère un délétère état d'esprit d'indépendance qui prive le collaborateur du sens profond de réalisation personnelle. Par ailleurs, les études ont montré que le passager d'une voiture est toujours plus stressé que celui qui la conduit : celui-ci dispose de la possibilité d'action. Au SCAS, une partie de la souffrance exprimée peut se comprendre à la suite des mots du philosophe Paul Ricoeur, « *L'amputation du pouvoir d'agir, c'est de la souffrance* »¹³. Il y a une aspiration profonde de tout le personnel à recouvrer un juste niveau de liberté d'action, basé sur la formation, la compétence et l'expérience, sur le contrôle des performances et la confiance restaurés. Cette autonomie responsable est source de bien-être au travail, réductrice des risques psycho-sociaux et autres symptômes traditionnels tels que sont les retards, l'absentéisme et la bobologie.
4. Oser la gratitude : faire le plein de reconnaissance et trouver les occasions de le faire, pour les petites comme pour les grandes choses. La gratitude est une bienveillance active, qui libère le pouvoir d'agir. A l'inverse, le reproche et la critique tirent vers le bas et dépolarisent jusqu'aux meilleurs éléments... Merci pour l'engagement, merci pour le travail accompli, merci pour l'attitude, merci pour les remarques, merci pour l'authenticité. La gratitude crée un contexte à l'intérieur duquel cadrage et recadrage pourront exister autrement que dans l'esprit de critique et d'invalidation, mais bien au contraire dans une dynamique de croissance et de progrès.
5. Des encouragements au sentiment d'efficacité personnelle : l'encouragement n'est pas un compliment. Il agit comme un levier de renforcement de la confiance en soi. C'est un mécanisme étudié chez les enfants comme chez les adultes : encourager l'autre lui permet de modifier favorable sa propre perception de ses capacités et d'y trouver les ressources de relever des défis qu'autrement il n'aurait même pas envisagé.

A côté de ces leviers de renforcement des potentialités, on identifie également cinq leviers pour sortir de l'entropie (ou réduire les émotions dites négatives) :

- a. Du mépris à la considération
Dire des AS qu'ils ne font pas preuve de bonne volonté est méprisant et injuste. Les reconnaître d'abord pour leur engagement pourrait libérer créativité, motivation et enthousiasme. Avant que ne soient écartées les raisons de la colère et des dysfonctionnement objectivés
- b. De l'incohérence à la cohérence
Reprocher au personnel une situation dont ils sont les premières victimes est incohérent et stupide : prendre la responsabilité 'de ce qui est' et proposer des mesures d'accompagnement, en termes de formation et d'accompagnement est plus efficace pour mobiliser les troupes
- c. Du manque d'empathie au « care »
Ignorer les demandes d'aide, éviter le dialogue et botter en touche est juste antipathique : passer à l'improviste dans les bureaux, saluer chacun de ses collaborateurs, donner de petits signes d'attention sans enjeu ou à dessein dans certaines occasions contribue à créer une culture du lien agréable au quotidien et précieuse dans la tempête quand il faut faire face
- d. Du pardon à la reconnaissance de ses maladresses
S'excuser de ses erreurs n'est pas la même chose qu'en prendre la responsabilité : il ne s'agit pas de dire que même un chef peut se tromper mais de cultiver la vulnérabilité et l'authenticité

¹³ *Soi-même comme un autre*, Paris, Seuil, 1990

comme des valeurs fondatrices (core values) d'une culture d'intégrité : ce type de posture est modélisante pour les troupes. Se réfugier dans l'impunité est malheureusement contagieux

e. De l'injustice perçue au sentiment de justice

Reprocher aux gens que leur attitude est inadéquate ne fait que renforcer incompréhension et sentiment d'injustice. La souffrance personnelle et collective du secteur AS doit être accueillie et entendue par la hiérarchie pour que la justice soit restaurée. Et que soit enfin tournée la page du passé.

Le personnel, et celui du secteur AS en premier lieu, a un grand besoin d'empathie avant que quoi que ce soit ne lui soit proposé et qu'il ne puisse se mobiliser sur quoi que ce soit en retour.

Raison pour laquelle nous formulons le vœu que l'actuelle direction du SCAS prenne la parole...

2.3 « Il faudra leur dire... » ou comment refaire alliance avec son équipage

Cette empathie nouvelle doit constituer un renversement de paradigme : il faut d'avant de les recadrer (ce qui va s'avérer indispensable) - leur dire que faute de cadre, le recadrage a été perçu à juste titre comme du flicage à la personne. Il faut leur dire que faute de normalité dans les processus, le contrôle des performances s'est transformé en contrôle à la personne. Il faut leur dire que la souffrance induite par les dysfonctionnements managériaux n'aurait JAMAIS dû leur être imputée. Il faut leur dire que le temps des reproches, des critiques et de l'indifférence est fini. Il faut leur dire qu'un temps nouveau s'ouvre et qu'ils vont être invités à en être les promoteurs. Il faut leur dire que le fonctionnement du SCAS va se construire sur des postures d'acteurs à tous les échelons et que l'impunité, les reproches, et les triangulations n'auront désormais plus leur raison d'être. Il faut leur dire que le temps est venu d'un management bienveillant autant qu'exigeant, participatif autant que normatif, attaché au respect des valeurs autant qu'à celui des règles, respectueux des bénéficiaires à l'externe autant que des collaborateurs à l'interne et centré sur la mission d'aide sociale au détriment des égos susceptibles.

Enfin, il faut leur dire qu'au-delà des changements d'organigramme, c'est un véritable changement culturel qui va être amené et qu'on attendra de chacun, quels que soient son poste, son parcours, sa formation ou son ancienneté le même respect du cadre (évaluation des performances). Que pour obtenir ce respect, une ambitieuse politique de formation va être repensée, proposée et tenue. Et qu'au final, chacun sera tenu comptable de son engagement. *L'intégrité à un coût, mais elle n'a pas de prix.*

