

« Quand le directeur devient un entrepreneur du changement »

C'est alors toute la ligne hiérarchique qu'il s'agit de reconfigurer et qui se trouve désormais tirée vers le haut pour promouvoir un projet qui fasse société.

Aujourd'hui il ne fait plus aucun doute que les nouvelles orientations des politiques publiques incitent à des évolutions organisationnelles, de nouvelles conceptions des pratiques professionnelles faites de coopérations, partenariats au service du parcours du bénéficiaire. Ces parcours sont à construire dans une logique inclusive qui ne peut donc plus se confondre avec l'existence des murs de l'institution. Ce mouvement est historique et représente une transformation notable de notre secteur. Ce processus sera long, complexe et parfois éprouvant pour les organisations et les individus salariés, bénévoles ou bénéficiaires. La question qui se pose à présent n'est plus de savoir si nous sommes concernés par ce changement mais bien quelles sont les modalités à mettre en œuvre pour accompagner

veillent à l'instauration de bonnes conditions de travail et assurent les indispensables fonctions d'évaluation et de contrôle quotidiens. Ils assurent le management courant, la gestion de proximité. Le même phénomène d'aspiration se produit également derrière les cadres de proximité, et va conduire inéluctablement à faire surgir de nouvelles compétences, telles que celles de coordinateurs de parcours, coordinateurs d'équipe ou de chargés de mission. Cet enrichissement général des habilitations est appelé empowerment en management. C'est donc toute la ligne hiérarchique qu'il s'agit de reconfigurer et qui se trouve désormais tirée vers le haut. Nous insistons particulièrement sur cet aspect car il va s'avérer décisif dans les années à venir : la ligne hiérarchique va devoir s'étirer à la fois pour faire face à cette complexification des organisations et de leur management, mais aussi afin de gérer au mieux les compétences des personnels et leurs délégations.

L'approche par les projets personnalisés est certainement un des moyens pour repenser les organisations qui doivent faire preuve d'adaptation, de souplesse, de réactivité pour gagner en efficacité. Dans ces processus de changements profonds, les cadres intermédiaires jouent un rôle déterminant en devenant des managers porteurs de ce changement sur le terrain, à l'articulation entre l'histoire de l'institution et le directeur qui entreprend le changement, qui demande à revisiter les savoir-faire, parfois non remis en question depuis de nombreuses années. Dans un secteur médico-social en profonde mutation, le directeur d'établissement devient alors un entrepreneur du changement qui doit prendre la mesure de l'ensemble des techniques d'organisation de ressources (financières, humaines, matérielles...) mises en œuvre pour la gestion et l'administration de l'organisation dont il est responsable. Il lui appartient de manager ce changement dans un environnement institutionnel pour accompagner un usager-citoyen en devenir, et promouvoir un projet qui fasse société. ■

Ces parcours sont à construire dans une logique inclusive qui ne peut donc plus se confondre avec l'existence des murs de l'institution.

cette (r) évolution culturelle. La nécessaire réponse aux attentes et besoins des bénéficiaires, par la déclinaison du projet de vie en projet personnel, peut être entendu comme un acte de management permettant de repositionner des équipes aux cultures et formations différentes. Cette approche du management au travers du projet du bénéficiaire invite à repenser la place de chacun, où le chef de service traditionnel devient un manager d'équipe pluridisciplinaire. Ces cadres de management intermédiaires assurent aussi la planification et l'organisation des dispositifs pratiques, fournissent les appuis méthodologiques nécessaires,

RETROUVEZ LE PROGRAMME DÉTAILLÉ EN PAGE 4