

Les Bruyères font éclore le management "humaniste"



Personnel et résidents de l'Ehpad LBA Lucien-Schroeder de Rennes ont participé à une course, à leur initiative (2015) - Crédit: LBA Les Bruyères Association

Normes, attentes des usagers, contraintes financières... face à la "complexité croissante" des organisations, Les Bruyères Association (LBA) installe un management "humaniste" en se basant sur les idées des salariés. Une richesse à exploiter d'urgence, expliquent Yves Héricourt, directeur général et Isabelle Bargès, directrice médico-social et qualité.

Résidents de plus en plus dépendants, épuisement professionnel, normes à respecter et budgets serrés... les gestionnaires d'Ehpad peinent parfois à tout concilier. En mars dernier, Sandra Bertezene, professeur titulaire au Cnam et experte du champ médico-social, prenait de la hauteur, et prônait une autre vision: [le management humaniste par celui "des connaissances"](#)... autrement dit, au-delà de la formation, s'appuyer sur le savoir "implicite" du personnel sur le terrain, leur expérience.

Sur le papier, très bien, mais comment appliquer la théorie sur le terrain ? Yves Héricourt, directeur général de LBA (gestionnaire de 17 Ehpad, voir encadré) et Isabelle Bargès, directrice médico-social et qualité, ont plus qu'entamé la réflexion et forment leurs équipes, avec Sandra Bertezene, à cette nouvelle dimension.

La première brique a été posée avec le concept "Age +" porté par le projet associatif 2009-2014 du groupe. L'idée était de demander aux établissements d'expérimenter "des choses nouvelles".

Le nouveau projet associatif 2015-2020 vise à consolider cela, expliquent Yves Héricourt, directeur général de l'association, et Isabelle Bargès, chargée de mission à la direction médico-sociale, à Gerontonews.

Comment êtes-vous passé d'"Age +" au management "humaniste" ?

Yves Héricourt (YH): "Age +" crée une vision commune à l'ensemble des parties prenantes: administrateurs, collaborateurs, résidents et familles. 300 personnes y ont travaillé pendant un an. Cela repose sur trois piliers: une "démarche solidaire, dans un vivre-ensemble, afin d'avoir une vie de qualité". Il s'agit de mettre de la démocratie dans nos résidences pour qu'elles deviennent des micro-sociétés, avec une réciprocité des échanges et un sens commun des responsabilités. On considère que tous les professionnels connaissent le minimum requis, mais dès qu'on sort des obligations, on doit fonctionner de manière transversale. En écrivant cette vision, on s'est rendu compte qu'il s'agissait d'une approche humaniste du fonctionnement d'une organisation.

Comment se définit cette nouvelle approche ?

Isabelle Bargès (IB): Nous connaissions Sandra Bertezene grâce au [projet Add'Age](#) de la Fédération nationale avenir et qualité de vie des personnes âgées (Fnaqpa).

Nous poursuivons avec elle sur le volet du management en y intégrant les références sur la [responsabilité sociétale des établissements](#) (RSE), et donc le management "humaniste". Dans notre secteur, les connaissances ne sont pas que livresques ou techniques, certaines sont très tacites, mais partageables entre les salariés. Il s'agit de les prendre en considération pour chercher une meilleure performance, non en enlevant des moyens mais en optimisant les richesses présentes, portées par les professionnels, les résidents et les familles.

Comment recueillez-vous ces "richesses" présentes ?

YH: On avait déjà créé des instances, comme les comités locaux de gestion (CLG). Dans chaque établissement, elle réunit tous les 15 jours le directeur et les managers intermédiaires. On a fait en sorte qu'ils fonctionnent partout de la même façon. Le concept utilise plusieurs leviers, dont "les comportements et postures", la "dynamique d'institution", les ""coopérations, ou encore les "modalités managériales". Les directeurs d'établissements s'emparent de ceux avec lesquels ils se sentent le plus à l'aise et avancent sur différents sujets: soins, restauration, relation aux familles...

Concrètement, comment s'en emparent-ils ?

YH: depuis plus de 2 ans, nous formons tous nos collaborateurs à [la conduite du changement](#), puisque le premier levier, "comportements et postures", bouleverse les cadres et les équipes. L'étape supérieure, c'est d'affirmer le management comme étant "humaniste". Les directeurs vont

devoir faire jaillir cette parole et ces idées, sans jugement. Il s'agit de banaliser la différence hiérarchique pour que chacun s'exprime et que le directeur ou le cadre intermédiaire s'en saisisse.

IB: Pour cela, Sandra Bertezene [NDLR: et le chercheur David Vallat] forment les membres des CLG et certains administrateurs, par régions, depuis mars 2017 et jusqu'à cet automne. Ils utilisent des outils sur la gestion des compétences, les systèmes des délégations. Rien de révolutionnaire mais il s'agit de changer le regard des managers. Les directeurs font tous passer [des entretiens individuels annuels](#). Mais disposent-ils d'une vision globale des compétences métiers, des valeurs ajoutées, liées aux personnes elles-mêmes et à leurs hobbies, expériences de vie et métiers précédents ?

Après les formations, le siège va soutenir les directeurs en participant à un certain nombre de leurs CLG pour rééchanger sur les outils proposés.

Nous allons aussi conduire une recherche-action pour mesurer les effets d'une telle organisation sur la qualité de vie des résidents, la qualité au travail, le positionnement de l'Ehpad sur son territoire. En octobre, un Ehpad pilote (celui de la Côte dorée, à Beaune en Côte-d'Or) va intégrer la démarche avec 80 résidents. Les chercheurs vont y passer 40 jours sur 18 mois et mesurer les impacts des changements à l'aide d'indicateurs. Cela fera l'objet d'un ouvrage sur le sujet en plus d'articles dans des revues scientifiques.

YH: Nous souhaitons que les CLG incarnent un positionnement de *leadership*, faire en sorte que les managers fassent émerger des projets et des avis de leurs collaborateurs. Nous vivons dans un monde incertain et complexe qui va nécessiter que les organisations aient des capacités d'adaptation.

Qu'entendez-vous par "complexe" ?

YH: La complexité se situe surtout dans l'évolution des attentes des résidents et des familles, dans les problématiques sociales que rencontrent nos collaborateurs. Si on ne fait pas en sorte que nos entreprises soient des lieux de paix où les gens puissent innover, on rate notre but.

On préserve donc des espaces de liberté de parole, en les installant dans les plannings. Chaque Ehpad organise ses temps. Un établissement a réussi à préserver des journées de travail courtes, en 7h30, en intégrant des temps de présence des salariés, quels que soient leurs métiers, sur les projets personnalisés, l'animation, ou encore la démarche qualité. Les plannings ont été montés par les salariés eux-mêmes, sous le regard de la direction.

Autre nécessité d'adaptation: les horaires fixés peuvent marcher trois mois, mais quand les habitudes de vie des résidents changent, il faut changer l'organisation ! Si à chaque fois cela se fait dans un sens descendant, les équipes vont dire "stop". On essaie donc d'arrêter de courir après les objectifs, qui arrivent sous forme d'injonctions, sans les discuter.

Cette démarche va aussi nous aider à préserver notre modèle social, qui risque d'être mis en difficulté avec le nouveau président de la République. Les salariés vont devoir s'adapter aux moyens dont on va disposer demain et ils vont [mieux] les intégrer de cette façon-là. On s'intéresse à leur savoir pour qu'ils prennent conscience qu'ils ont les solutions, on leur donne des outils pour sécuriser leur réflexion.

IB: Il est par exemple prévu d'associer les salariés aux achats. Ça vient bousculer les relations qu'ont les managers avec les salariés, car on pense souvent que les idées viennent de la direction. Il s'agit aussi de donner un autre sens à leur travail. Si les soignants restent dans des tâches classiques, [certains perdent l'envie](#), or les idées d'amélioration, les salariés en ont tous.

Justement, les directeurs ne craignent-ils pas de perdre leur place ?

IB: Dans les formations, on mélange les profils. Les métiers et les niveaux d'étude sont différents, ce qui donne de la richesse aux échanges mais aussi déstabilise certains, avec de l'inquiétude concernant la confiance, le partage des responsabilités. Ce n'est pas inné comme façon de manager car en France, on nous apprend des formes de management très descendantes. Sandra Bertezene nous éclaire sur ce qui se passe en entreprise, dans de grandes cliniques, ce qui nous sort de la gérontologie.

YH: La parole des salariés est de toute façon déjà libérée. La difficulté est surtout de la traduire en gestes, en postures, que les directeurs deviennent leaders.

Je suis persuadé que si le monde associatif s'empare de cette approche, il va gérer une grosse partie de ses problèmes et notamment ceux liés à l'isolement. Car il faut développer cette approche avec les autres associations aussi. Quand on parle de regroupement, ça fait peur, mais le but n'est pas de faire disparaître les petits. L'approche financière est essentielle mais ne doit pas gommer notre richesse: les salariés. La démarche peut faire sourire, il est donc important d'avoir des échos favorables de groupes plus gros. Nous avons déjà un partenaire national intéressé [NDLR: et encore confidentiel], pour y travailler avec nous.

Les Bruyères Association en chiffres

Groupe associatif créé en 1994, LBA gère 22 établissements dans 11 départements, dont 17 Ehpad et trois résidences autonomie.

L'association déclare un chiffre d'affaires 2016 de 53 millions d'euros, avec un objectif de 56 millions pour 2017.

Son conseil d'administration compte créer un fonds de dotation en 2018 pour promouvoir le management humaniste dans les organisations. Il se composera d'acteurs institutionnels et idéalement, de représentants d'entreprises privées.

cbe/nc

Claire Beziau
Journaliste
claire.beziau@gerontonews.com