

## UN MANAGEMENT INSTITUTIONNEL QUI MET L'HUMAIN AU CENTRE ET VALORISE LE COLLECTIF

En 2005 le canton de Vaud, dans le domaine de la protection des mineurs, a modifié la Loi cantonale (LProMin) afin de l'adapter aux évolutions de la société et aux besoins, tant sur les aspects touchant aux bénéficiaires qu'à ceux relatifs à la mise en œuvre des établissements délivrant des prestations socio-éducatives d'accueil et d'accompagnement des mineurs et leur famille. A cet égard, la LProMin introduit la notion de contrat de prestation. Les institutions de protection des mineurs deviennent alors prestataires de services.

Cette introduction contractuelle d'une logique de marché au sein de l'action sociale s'inscrit sur fond de contrôle et de rationalisation. Elle est complétée en 2014 par l'entrée en vigueur d'une nouvelle convention collective de travail (CCT sociale VD).

Ces nouvelles exigences de l'Etat, puis l'application de la CCT ont poussé les institutions à développer et mettre en place des outils de pilotage sous la forme de directives, règlements, procédures et tableaux de bord. Ces outils, de nature essentiellement quantitative et normative permettent, autant qu'il est possible, de rendre compte de la maîtrise du fonctionnement institutionnel relativement aux résultats attendus fixés notamment par le contrat de prestation. Pourtant l'institution sociale n'est pas qu'une organisation rationnelle. Elle est d'abord un espace qui accueille, soutient, recherche le développement personnel des bénéficiaires et implique une action soutenue par les valeurs fondatrices. Comment dans ces conditions garantir l'ancrage de la mission de l'institution sociale quand elle a à se soumettre aux exigences légales et contractuelles ?

Nous postulons par conséquent que les outils administratifs du management doivent rester au service de la mission et ne doivent jamais l'entraver.

Ainsi, dès notre entrée en fonction à la tête de la FJF, compte tenu de son histoire et de l'existant, de ses spécificités géographiques, de la pluralité des prestations, de la richesse et de la diversité des individus qui la composent, nous avons fait le choix d'opter en concertation, pour une gouvernance dont la finalité serait double. D'une part permettre aux collaborateurs d'exercer leur activité dans le sens bien compris de la mission. Et d'autre part, de le faire dans la garantie du respect de l'humain.

En ce sens, le management participatif nous a semblé un modèle adéquat puisqu'il confirme la place de l'humain au centre, mais également parce qu'il fait appel à l'intelligence collective. Au demeurant, la forme participative favorise la mobilisation des collaborateurs, elle les

implique dans les processus décisionnels, elle renforce l'esprit de groupe et développe la confiance individuelle et collective, elle offre enfin de plus larges plages d'autonomie et renforce le fonctionnement institutionnel. Au surplus, en favorisant le climat social, le management participatif renforce clairement l'amélioration de la qualité de vie au travail.

Notre expérience montre que la mise en œuvre du management participatif a permis de profiter pleinement de l'intelligence collective. A partir des interactions entre les membres de la même organisation, la collectivité a pris conscience de la totalité des éléments qui l'influencent. La synergie ainsi créée par cette collaboration a fait émerger des facultés nouvelles de représentations, de création et d'apprentissages supérieurs à celles des individus isolés. En conséquence, le projet d'une gouvernance participative porté par la direction de l'institution, voudra créer les conditions nécessaires à sa mise en place ; à savoir le développement de la communication dans le cadre institutionnel, et les formes du travail qui y soient directement favorables.

Ce projet s'inscrit dans le temps, c'est un processus continu auquel il faut apporter le soin nécessaire dès les prémisses et tout au long de son déploiement s'il est acquis que les objectifs visés sont unanimement partagés par l'ensemble des acteurs institutionnels.

*Séverine Peccatus, directrice générale FJF*