



SYNTHÈSE DE L'ENQUÊTE **EXPÉRIMENTATION ET CONFINEMENT** La crise sanitaire, quels impacts sur les pratiques professionnelles ?

Rapport réalisé sur la base :
- des résultats de l'enquête menée par le Cabinet APHILIA
- du webinaire organisé par le pôle RACINES

“

Réinventer l'organisation, l'adapter, la réajuster, la mettre à l'image du monde d'aujourd'hui et demain et surtout lui permettre de survivre, voici les défis que cette crise a permis d'identifier.

Zeyneb ATTYA
Consultante RH senior





PRÉAMBULE

Le 16 mars 2020, le Président de la République prend la décision d'annoncer un premier confinement. Malgré les nombreux protocoles sanitaires qui ont émergé à la suite du confinement au sein des établissements sociaux et médico-sociaux, la crise de la COVID-19 n'a pas provoqué un effondrement organisationnel, comme on aurait pu s'y attendre en France.

Avec un personnel en tension et la limitation des moyens disponibles durant cette période (partenaires externes, sorties, activités...), les établissements ont dû repenser les modalités de l'accompagnement des personnes accueillies.

Pour faire face à cette crise majeure, les managers et directeurs d'établissements du secteur ont été contraints de prendre des décisions d'urgence : entre la réadaptation des outils de gestion, des modes de communication et d'organisation du travail, de nombreuses habitudes ont changé. Cela a permis aux dirigeants de se réinventer, d'expérimenter de nouvelles démarches et de fertiliser de nouveaux projets.

Cette créativité a aussi été portée en grande partie, par les acteurs de terrain, amenant parfois une plus grande autonomie et des méthodes de travail plus transversales.

Les collaborateurs du Réseau APOGÉES, restés en contact permanent avec les adhérents durant toute cette période, ont ainsi constaté de nombreuses initiatives locales.

Par exemple, quand certains établissements ont développé de nouvelles activités via les outils numériques pour maintenir le lien entre les usagers confinés en établissement et ceux confinés au domicile familial, d'autres ont créé des structures éphémères pour continuer d'accompagner des jeunes en difficultés qui n'arrivaient pas à respecter les règles du confinement.

Le Réseau APOGÉES a souhaité mettre en lumière ces initiatives pour tirer des enseignements sur leur réalisation et ancrer dans le temps les pratiques remarquables.

L'idée est donc de mettre en avant certaines expériences particulières, à travers des cas concrets, afin de révéler et de pérenniser les bonnes pratiques émergentes.





PRÉSENTATION DES ORGANISATION RENCONTRÉES



MARPA LES AÏAUTS

La Maison d'Accueil et Résidence Pour l'Autonomie « Les Aïauts », située dans le département de la Somme, à Feuquières-en-Vimeu, est une résidence qui accueille des personnes âgées de plus de 60 ans, autonomes ou en perte d'autonomie. Proche d'une micro-crèche, d'une aire de loisirs, d'une salle socio-culturelle et d'un gymnase, son implantation favorise la mixité sociale et intergénérationnelle.

MARPA LES CHARMILLES

Localisée dans le département du Loiret, dans la commune de Chilleurs-aux-Bois, la **MARPA Les Charmilles** accueille des seniors à partir de 60 ans, autonomes ou en légère perte d'autonomie. Proche des commerces de proximité et des services, les résidents de la MARPA viennent principalement pour rompre l'isolement ou encore trouver un studio plus adapté.

LA FÉDÉRATION INTERDÉPARTEMENTALE GARONNE OCCITANIE (FIGO)

Intervenant sur les huit départements d'Occitanie de l'ouest, la **FIGO Occitanie** accompagne le développement de l'animation de la vie sociale à travers les centres sociaux et les espaces de la vie sociale qui répondent à des problématiques sociales globales et qui valorisent les initiatives au service du pouvoir d'agir des habitants.

ASSOCIATION ARCOLAN

ARCOLAN est une association qui gère un centre social en milieu rural sur un territoire de 41 communes. Cette structure de proximité veille à l'accueil des personnes et des familles ainsi qu'à la mixité sociale avec une attention particulière aux familles et aux publics fragilisés.

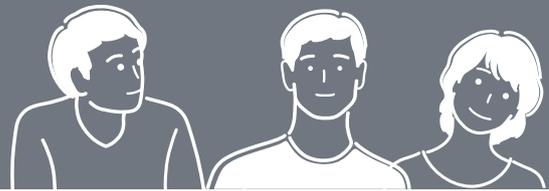
L'association ARCOLAN fait partie de la FIGO.

ASSOCIATION IRSAM

L'œuvre de l'**IRSAM** est née en 1859 du Père Louis-Toussaint Dassy soucieux des enfants porteurs de handicaps sensoriels. Il crée alors un premier établissement pour jeunes aveugles, l'Arc en Ciel de Marseille. Petit à petit, de nouveaux établissements et services sont créés à Lyon, Nice et à la Réunion. En 1923, l'association IRSAM est créée pour les organiser et faire du lien. Des enfants et des adultes qui sont en situation de handicap bénéficient d'un accompagnement personnalisé.



PRÉSENTATION DES ORGANISATION RENCONTRÉES



ASSOCIATION PLEIN SOLEIL

Plein soleil est une Maison d'Enfants à Caractère Social (MECS) qui relève du service Départemental de la famille et de l'enfance ou de la Protection judiciaire de la jeunesse. La MECS accueille des jeunes filles et des jeunes garçons, âgés entre 6 à 18 ans et propose un accompagnement individualisé aux jeunes étant en grande difficulté sociale ou étant en danger moral grâce deux types d'accueil : en internat et en séquentiel.

ASSOCIATION GRIM69

GRIM est une association qui propose des solutions adaptées aux personnes handicapées psychiques. L'association intervient aussi bien au niveau de l'accompagnement que de l'hébergement ou encore de la protection des majeurs.

ADAPEI PAPILLONS BLANCS D'ALSACE

L'Association départementale de parents et amis de personnes handicapées mentales **Papillons Blancs d'Alsace** est une association parentale gestionnaire, reconnue d'utilité publique et membre de l'UNAPEI.

Gestionnaire d'une cinquantaine d'établissements et services répartis sur l'ensemble du territoire alsacien, ses adhérents se sont fédérés dans quatre territoires de proximité de manière à répondre au plus près aux besoins des familles et des personnes porteuses de handicap.

LES PETITS FRÈRES DES PAUVRES

L'association **Les petits frères des pauvres** lutte contre l'isolement des personnes âgées souvent démunies.

L'association contribue à réinscrire les personnes âgées dans un tissu local et ainsi à restaurer la relation avec l'autre en leur proposant un accompagnement (animations collectives, hébergement, accueil, aide matérielle...).

cet accompagnement est principalement mené par des bénévoles avec le soutien des salariés.

1 LETTRE 1 SOURIRE

1 lettre 1 sourire est une initiative qui a été lancée par dix cousins à la suite des mesures de confinement durant la crise sanitaire. Leur souci : l'isolement des personnes âgées en EHPAD. L'objectif était de maintenir le lien entre les générations, en permettant à toute personne extérieure des établissements d'envoyer une lettre à une personne âgée.



DES AMÉNAGEMENTS ORGANISATIONNELS



Les nombreux confinements et déconfinements qu'ont traversé les ESMS ont permis l'expérimentation accélérée de nouvelles pratiques organisationnelles. Les mutations ont été multiples et certaines perdurent dans les institutions, que ce soit au niveau de l'engagement collectif, de l'adaptation, des nouveaux modes de travail ou encore de la remise en cause du management. Face à l'urgence et à la crise, les ESMS ont été contraints de s'ajuster, de s'adapter.

→ Des mutations au niveau du management

Nous pouvons parler d'une transition forcée qui a nécessité de renverser les habitudes de prise de décision, en privilégiant l'intelligence collective.

Il a fallu, pour les directeurs, transmettre tant bien que mal une énergie positive, malgré le contexte de crise. Pour garder les équipes motivées, il a été indispensable, plus que jamais, de communiquer, de libérer la parole des salariés, de les encourager ou encore de les tenir informés des évolutions. De nombreuses initiatives ont donc émané des salariés :



A **ARCOLAN**, l'équipe a soumis l'idée de créer un café itinérant : lorsque les salariés ont commencé à appeler les bénéficiaires au moment du premier confinement, ils ont pu relever que l'isolement des usagers était la principale problématique. Les salariés ont donc réfléchi à un projet qui permettrait de rompre avec cet isolement, la responsable ayant simplement « validé » l'idée. L'équipe s'est pleinement impliquée. Les valeurs de l'association ont été entièrement portées et vécues. Nous pouvons ici pointer une logique entièrement constructive émanant des salariés.



L'**IRSAM** souhaite développer un management de confiance, car ce sont les acteurs du terrain qui ont une certaine latitude d'agissements. Les nouveautés sont ici le fruit des acteurs du terrain et les actions innovantes naissent grâce à cette proximité. Les actions innovantes émergent parce que les acteurs ont l'autonomie de créer. Durant la crise sanitaire, les projets mis en place provenaient principalement de l'équipe : elle s'est par exemple organisée pour réaliser une newsletter. La créativité libérée permet l'effort de pratique nouvelles. Nous pouvons supposer que les équipes auraient plus de difficultés à "créer" et à s'approprier des projets qui proviennent d'une commande institutionnelle.



Certaines structures qui avaient pour habitude un style de management plutôt vertical ont évolué vers un management horizontal, en favorisant les échanges et le partage de nouvelles formes de solidarité interpersonnelles.

Donc oui, la crise aura aussi eu du bon : elle aura permis de revaloriser le rôle de la proximité et engager certaines organisations à une plus grande humanisation. Le management de proximité aura été lui privilégié : il aura permis de faire remonter les problématiques locales et ainsi favoriser une adaptation rapide.



Faire face à la crise n'est donc pas l'affaire d'un seul directeur, d'un seul responsable, d'un seul manager. Il faut aussi faire valoir le collectif, et mettre en place des instances de coproduction avec le personnel ou même les usagers, comme ce fut le cas pour ces organisations en question. C'est une source de créativité pour les établissements.

Les directeurs, responsables, ou chefs de service ne sont donc pas systématiquement à l'origine de l'idée, bien qu'ils jouent un rôle essentiel en tant que facilitateur.



DES AMÉNAGEMENTS ORGANISATIONNELS



→ Des nouveaux modes de travail et d'organisation

Tous les emplois ne peuvent pas se faire à distance, certes, mais dans le secteur social et médico-social, pour certains établissements et certains postes, la crise a aussi créé un besoin soudain d'instaurer le télétravail. Les nouvelles technologies de l'information ont ici joué un rôle primordial pour poursuivre les activités, incitant donc à travailler à distance via des outils tels que la visioconférence. Cela aura demandé une certaine réactivité et adaptation pour les institutions.



L'association GRIM n'était aucunement sur un système de télétravail avant la crise sanitaire : ni sur les postes de direction, ni sur les fonctions supports, ni au niveau de l'accompagnement. Cependant pour les salariés qui travaillaient sur l'accompagnement en protection, à partir du 16 mars, tous ont été en télétravail : plus de visite, plus de déplacement auprès des bénéficiaires. Les équipes appelaient donc les bénéficiaires afin de maintenir la relation, ce qui a eu pour effet de changer le lien entre professionnels et bénéficiaires. Les échanges étaient moins tendus. Le confinement a aussi fortement impulsé les visios avec les professionnels lors des réunions de service. Il aura fallu équiper certains professionnels d'ordinateurs portables pour continuer à travailler à distance sur le serveur.



La crise a également permis à l'association d'identifier quels étaient les besoins en informatique. Avant la crise, aucun service ou foyer n'était équipé en WIFI, alors que les bénéficiaires avaient besoin d'être proches de leur famille. GRIM a donc fait en sorte d'ouvrir l'accès au WIFI dans les établissements pour que les usagers puissent communiquer en visio ou par WhatsApp via des tablettes et des ordinateurs. Les professionnels ont donc accompagné les usagers sur l'usage des outils numériques.



SYNERGIE SUR LE TERRITOIRE



La crise a brusquement frappé le pays et a suscité un élan de solidarité inédit : passant par les particuliers, les entreprises et autres acteurs locaux, en fonction de leurs ressources et de leurs moyens, certains ont soutenu et aidé activement les ESMS.



Durant le confinement, nombreux sont les citoyens, les acteurs du territoire, les associations qui ont porté des initiatives d'entraide pour répondre aux besoins fondamentaux de nos concitoyens. Des mouvements sociaux et des réseaux citoyens se sont tissés pour venir en aide aux plus démunis face à la crise sanitaire.

Aider, donner de son temps ou encore se montrer solidaire ont été observés notamment pour protéger les aînés en institution, que ce soit dans les EHPAD, en Résidence Autonomie ou encore en MARPA.



Marpa



De nombreuses MARPA ont dû, malgré l'arrêt sur image provoqué par la crise, maintenir les résidents dans une dynamique pour ne pas se sentir isolés, bien que la solitude et l'enfermement étaient présents. La MARPA les Charmilles, qui était avant le confinement méconnue de certains habitants vivant pourtant dans la commune de Chilleurs-aux-Bois, a connu un élan de solidarité sans précédent : une salariée a pris l'initiative de faire un appel aux dons sur les réseaux sociaux, appel qui a été entendu. Certaines entreprises locales ont fourni des bleus de travail et des gants pour se protéger.

Certains particuliers ont également confectionné des masques, lorsque certains établissements se sont retrouvés totalement démunis, sans la moindre protection. Certains fournisseurs habituels ont également fait don de masques. Pour maintenir les liens avec l'extérieur, des familles ont fait don de tablettes pour permettre les échanges en visio avec les proches. L'organisation de réseaux d'entraide a certes demandé de l'énergie, mais a porté ses fruits et a permis au sein même de la MARPA de renforcer les liens.



COLLECTIF AVEC



croix-rouge française

Lors du premier confinement, les structures d'hygiène ont été fermées à Lyon. Quelle solution pour les personnes en grande précarité, qui ne pouvaient plus bénéficier des bains-douches lyonnais ?

Collectivement, des acteurs de la ville de Lyon, sous l'impulsion de la Préfecture du Rhône, ont monté un dispositif de mise à l'abri dans le gymnase Bellecombe.

Dans ce gymnase, de multiples intervenants se déplaçaient et s'organisaient pour venir en aide aux personnes précaires.

Durant plusieurs semaines, la cellule de crise a été activée 7 jours sur 7 et de nombreuses structures se sont mobilisées : des sociétés de nettoyage, des accueils de jour comme LAHSO ou encore Petits frères des pauvres, l'entreprise des possibles qui a fourni des conteneurs bricolés avec des sèche-linges et des lave-linges, la Croix Rouge, la ville de Lyon qui a fourni le gymnase, le CCAS.

Les acteurs se réunissaient autour de la table pour apporter des solutions dans l'urgence, urgence qui a fait primer l'intelligence collective pour répondre à la crise sanitaire et sociale.

SYNERGIE SUR LE TERRITOIRE



Si nous prenons aussi pour exemple l'association 1 lettre 1 sourire, les synergies vont bien au-delà du territoire... A la fin du premier confinement, les créateurs de l'association se sont posés la question de la pérennité de leur projet : faut-il maintenir l'envoi des lettres ? Les créateurs ont-ils vocation à poursuivre cette activité, en parallèle de leurs études ? Ce qui a motivé leur choix, ce sont les multiples entreprises qui les ont contactés pour impliquer, faire participer et écrire les salariés. Des partenariats se sont donc créés au fil du temps. Entreprises, écoles, colonies de vacances, Éducation Nationale, particuliers... nombreux sont ceux qui se sont mobilisés pour venir en aide aux personnes isolées. Par ailleurs, temps de crise sanitaire ou non, les personnes âgées sont, pour une grande partie d'entre elles, en situation d'isolement. Les médias ont été également présents, notamment lors du lancement de l'association pour relayer l'information. L'association a rapidement pris une dimension internationale : des articles sont apparus dans les médias britanniques, des fondations aux États-Unis ont aussi contacté l'un des précurseurs de l'association.



Afin de monter son projet et pour que le café itinérant puisse voir le jour, ARCOLAN a monté un partenariat avec les mairies. Il a fallu au préalable être proche des acteurs locaux pour répondre au mieux aux besoins du territoire en se basant sur le témoignage des habitants. Diverses communes ont sollicité l'association pour qu'elles puissent intervenir sur leur territoire. ARCOLAN est aussi venu en aide aux associations qui ont été en difficulté suite à la crise, en positionnant leur café itinérant en face des locaux des structures en question pour leur redonner de la visibilité.



De la synergie territoriale à la connexion internationale, nous pouvons retrouver un élan de solidarité et d'engagement, de la part des directions, des professionnels, des entreprises, des citoyens. Malgré les difficultés d'approvisionnement en matériel de protection, l'arrêt de certains salariés par obligation pour garder leurs enfants, etc., les personnes et organisations engagées dans des mouvements sociaux ont tout de même fait preuve depuis le premier jour de coopération, d'un engagement et d'une mobilisation sans faille pour affronter la pandémie. Les personnes de terrain et les directions ont interagi davantage pour assurer une prise en charge de qualité, en dépit des circonstances.



CAPACITÉ À L'ACTION



La pandémie de la COVID-19 a fait resurgir la vulnérabilité des usagers en établissement. Les dirigeants ont insisté sur l'urgence d'instaurer un pilotage partenarial, de tendre vers une organisation de l'action collective ainsi que la nécessité de valoriser le travail auprès de ces publics. Pour certaines organisations, nous pouvons annoter une accélération des transformations et des innovations.

Des professionnels ont même fait évoluer l'offre de service pour permettre la continuité de l'accompagnement. L'exemple le plus courant est celui de la réorganisation des locaux dans les établissements et notamment des installations de zones COVID-19 afin de limiter les risques de contamination ou encore des unités d'isolement qui ont été créées, ce qui a demandé un engagement certain des professionnels.



Le centre social ARCOLAN ne décèle pas de « nouveaux besoins », mais constate que ceux-ci sont exacerbés : plus d'isolement, moins de liens sociaux. À la suite des nombreux protocoles et des nombreuses règles qui ont été imposés, l'association ne pouvait plus recevoir du public lors du premier confinement.

Pour remédier à cette problématique, c'est l'association qui est venue vers l'utilisateur. L'objectif ? Maintenir le lien social. ARCOLAN a donc créé une « Pause-Café itinérante » : chaque semaine, pendant une matinée, l'association se rend dans deux communes, sous le système de café itinérant afin de recréer du lien avec les personnes qui étaient en situation d'isolement.



À l'ADAPEI, les semaines sont longues et compliquées, les liens avec les familles sont brisés, certaines personnes en situation de handicap sont rentrées chez elles. Comment rester en lien ?

Comment ne pas couper avec le monde extérieur ? En partant toujours du constat qu'il y a eu une distance avec certains publics, l'ADAPEI Alsace a eu pour projet de lancer une radio, « la radio des confinés ».

Certains usagers accompagnés par l'ADAPEI Papillons Blancs d'Alsace vont alors se rendre de façon récurrente sur YouTube. La radio leur a donc permis de rester en lien avec l'institution, de bénéficier d'informations accessibles et de discuter.



L'IRSAM a, elle, misé sur un projet inclusif, avec une ouverture de son parc privé aux personnes du quartier afin de développer des activités communes (jardin sensoriel, potagers, mini stade...) entre les enfants en situation du handicap et le grand public.

Le but étant de venir en aide aux parents et notamment aux familles qui vivaient dans des appartements. Ainsi, les familles pouvaient profiter du parc en réservant des créneaux.

CAPACITÉ À L'ACTION



Les fondateurs de l'association 1 lettre 1 sourire ont fait force d'une réactivité absolue pour répondre à une problématique criante durant le confinement : l'isolement des personnes âgées. Le projet a été motivé à la suite de témoignages de personnes travaillant dans des établissements accueillants des personnes âgées : les personnes meurent dans l'isolement. Les créateurs, 10 cousins, n'ont jamais travaillé ensemble auparavant.

En l'espace de quelques mois après la création de l'association, ils récoltent déjà 33 000€ ce qui permet de rembourser l'impression des lettres. Lors du pic de la pandémie, plus de 8000 lettres étaient envoyées par jour.

Association
Plein Soleil

Acteur et Partenaire
de la Protection de l'Enfance



Durant la crise sanitaire, les éducateurs de l'association Plein Soleil font le constat que les problématiques de certaines jeunes filles sont exacerbées par le confinement. Il a fallu, sur un temps restreint, agir rapidement pour proposer une mise en sécurité sanitaire pour certaines jeunes filles. En seulement quelques jours, l'association bâtit une structure éphémère, permettant la prise en charge individualisée de trois jeunes. Les éducateurs se sont pleinement investis dans le projet et ont assuré un accompagnement au quotidien. L'individualisation de l'accompagnement, permise par cette structure éphémère a eu pour bénéfice d'apaiser les angoisses de ces trois jeunes filles et de maintenir en sécurité l'ensemble des jeunes étant sur les structures permanentes. Cela a aussi permis aux professionnels d'alimenter leur réflexion sur l'accompagnement : moins de cadre, plus de proximité, plus de sécurité.



Créer, adapter, rénover... sont les termes phares qui ont permis d'améliorer la qualité de service et de répondre aux nouveaux besoins.

Que ce soit au sein même des institutions, à domicile ou dans la rue, les professionnels du secteur et les bénévoles se sont mobilisés et ont pu faire preuve d'inventivité et de créativité pour trouver des solutions afin de poursuivre leurs activités et d'assurer leurs responsabilités.



LES DÉRIVES



Comme nous avons pu le pointer, la crise a eu des effets positifs, mais elle a aussi eu des effets néfastes, en faisant des ravages autant sur le plan professionnel que sur le plan individuel pour les salariés des ESMS et a généré de grandes tensions.

Les conditions de travail ont conduit les professionnels à se mettre en arrêt et ont, pour certaines organisations, mené à une dégradation de l'offre des services. C'est surtout le cas au niveau des interventions à domicile auprès des personnes âgées, où les professionnels ont arrêté d'intervenir au domicile par crainte de transmission du virus.

Par ailleurs, selon les professionnels que nous avons rencontrés, les informations qui ont été diffusées de façon continue ont été véritablement anxiogènes et violentes pour le public et les professionnels relevant du secteur social et médico-social.



Nous avons parlé d'autonomie, de décision collective, d'initiative... Mais, est-ce une volonté pour tous ?

Si nous prenons pour exemple l'IRSAM, qui a très longtemps fonctionné sous le modèle Top Down, avec des décisions qui émanent du haut et qui sont appliquées à chaque échelon par une autorité subalterne (système pyramidal). Durant longtemps, la structure a été organisée ainsi, avec très peu de démarches participatives et une hiérarchie bien mise en place. Changer de système a été quelque peu déstabilisant pour les professionnels et insécurisant.



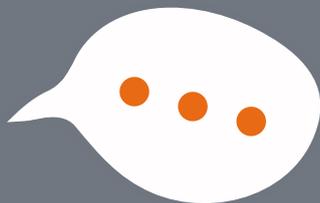
Au sein de l'association GRIM, les liens entre l'équipe se sont rompus à cause du télétravail. Les temps en distanciel auraient induit des difficultés majeures pour les chefs de service. Les personnes sont plus isolées, le sujet de l'inclusion devient alors central.



Par ailleurs, le télétravail a certes permis une flexibilité et pour certains de maintenir leur activité, mais il n'a pas facilité l'inclusion et la proximité. Selon l'INSEE, en 2008, le télétravail concernait 22 % des entreprises françaises.

Entre réticences managériales et culture du présentisme, les directions ont du mal à sauter le pas vers le télétravail. Peu prisé dans le secteur social et médico-social, le télétravail s'est imposé à la suite de la crise sanitaire. Mais à quel prix ?

CONCLUSION



La crise n'a pas été que sanitaire, elle a été aussi et surtout sociale. Le travail social a connu de profonds bouleversements et des formes d'accompagnement nouvelles, en passant par le renouvellement des modalités d'intervention, la conduite à distance par le biais du numérique... ce qui permet de nous interroger sur les formes du travail social.

Nous avons également pu constater un pic d'innovation lors de la crise sanitaire, passant par de l'innovation d'organisation, de service ou encore de coopération. Nous entendons parler d'innovation sociale depuis toujours, mais elle n'a jamais été aussi présente au cœur des ESMS. L'innovation est devenue d'autant plus nécessaire avec la crise.

Dans la durée, la crise sanitaire a fini par toucher les personnels et ce de plusieurs manières : une fatigabilité due aux répétitions des vagues, une perte de motivation due à une non-reconnaissance du travail effectué par les pouvoirs publics, en ce sens, le SEGUR n'a rien résolu. Et pour finir beaucoup de salariés ont été atteints du COVID, de ce fait les équipes ont fonctionné en mode dégradé accélérant les problématiques de fatigabilité et de démotivation.

Les différents partenariats, coopérations, mutualisations qui s'étaient mis en place pendant le premier confinement, en grande partie, ont fini par disparaître pour revenir à une normale qui ne satisfait plus les acteurs de terrain. Lors du premier confinement, beaucoup d'acteurs ont eu l'impression de recouvrer une certaine liberté dans l'exercice de leur travail voire de retrouver du sens auprès des résidents.

Les éducateurs éduquaient, les aides-soignants aidaient à soigner, les infirmières faisaient des actes infirmiers, les animateurs animaient, les chefs de service quittaient leur bureau pour être en soutien auprès des équipes, être personne ressource, réguler l'ensemble des différents projets nés de l'imagination des professionnels... bref faisaient leur métier de chef de service, quant aux directeurs, ils protégeaient leurs équipes des incohérences administratives en servant de régulateurs et en facilitant l'ensemble des dispositifs.

Dans la durée, le système s'est remis en place, les logiques bureaucratiques sont réapparues et aujourd'hui beaucoup de gens préfèrent quitter le secteur que de rester dans un travail où l'on a perdu le sens et l'intérêt de l'autre.



66, cours Charlemagne - 69002 Lyon - 04 72 91 51 00

contact@apogees-ess.org

www.apogees-ess.org

