

■ Les enjeux d'un projet de pôle médico-social doivent être clairs et connus de toutes les parties prenantes.

■ Il conviendra également de choisir le moment opportun pour le lancement de ce type de projet.

ÉTABLISSEMENTS ET SERVICES MÉDICO-SOCIAUX (ESMS)

CRÉATION DE PÔLES : LES BONNES PRATIQUES

Dans le secteur médico-social, des associations gestionnaires cherchent à faire évoluer leur organisation : elles regroupent leurs établissements par territoires, typologies d'usagers ou encore agréments dans le but de créer des pôles. Une démarche qui témoigne de l'agilité indispensable dont elles doivent faire preuve pour faire face aux mutations du secteur.



AUTEUR Fabienne Duboscq-Bollon
TITRE Vice-présidente de l'Adéma,
consultante secteur associatif,
cabinet Gain de causes

Quelles que soient les raisons qui conduisent l'association à transformer son organisation, celle-ci devra parfaitement définir les enjeux, les objectifs qu'elle se fixe et la manière dont elle procédera pour les atteindre. Plusieurs étapes seront nécessaires pour se doter d'un pôle opérationnel et répondant aux enjeux de la transformation.

LA PRÉPARATION DE LA TRANSFORMATION

Les associations qui s'engagent dans la création de pôles doivent dans un premier temps définir ce qu'est un pôle. En fonction de leurs enjeux, de leur stratégie de développement, de leur projet associatif, elles auront leur propre vision de ce qui « fait » pôle, sur ce qui

caractérise un pôle. Ce temps de réflexion est extrêmement important : sans définition claire, la nouvelle organisation peut s'avérer n'être qu'un agglomérat de directions multisites ne répondant pas ou peu aux principaux objectifs que poursuivait l'association en créant un ou plusieurs pôles.

Typologies de pôles

Même s'il n'existe pas de référentiel sur ce qui caractérise un pôle, les associations s'engageant dans le processus de transformation visent le plus souvent :

- une optimisation des moyens par le partage de ressources humaines et matérielles ;
 - un effet de levier pour créer de nouvelles fonctions au profit des personnes accompagnées ;
 - un management davantage transversal ;
 - la garantie d'une qualité d'accompagnement commune s'appuyant sur un socle commun de pratiques ;
 - une meilleure anticipation des risques ;
 - la création de synergies entre les dispositifs pour favoriser la complémentarité entre eux ;
 - la fluidité des parcours pour les bénéficiaires ;
 - une logique de territoire renforcée ;
 - une expertise sur une typologie de handicap valorisée.
- L'association doit décider du type de pôle qui répondra le mieux à ses objectifs. Dans le secteur médico-social, on trouve en général trois grandes typologies de pôles, trois modalités de regroupement :
- regroupement par territoires : l'association regroupe ses établissements en s'appuyant sur les critères géographiques, définit des zones et un volume moyen d'usagers par zone ;
 - regroupement par typologies de dispositifs : les établissements regroupés en pôles sont répartis par agréments (services, ●●●

●●● hébergements, soins, etc.) ou par spécificités (pôle dans les murs/pôle hors les murs, etc.) ;

■ regroupement par typologies d'usagers : ce sont des regroupements soit par classes d'âge (pôle adulte/pôle enfance) et/ou par typologies de handicaps ou encore de pathologies.

Une association qui vise la transformation de toute son organisation peut décider de créer des pôles soit sur un seul modèle, soit par opportunité sur l'un ou l'autre des modèles, soit encore en croisant deux modèles (classe d'âge et typologie de handicap, par exemple). Quel que soit le modèle choisi, il sera nécessaire de définir les enjeux décisifs, les leviers et les points de vigilance de la transformation en général, mais aussi de manière plus spécifique pour chaque pôle à créer.

Leviers et freins

Lors de la définition de la stratégie de pôle, l'association doit se mettre en ordre de marche pour mener un certain nombre d'analyses permettant d'identifier les forces sur lesquelles elle s'appuiera et les faiblesses sur lesquelles elle devra travailler pour ne pas être freinée dans sa transformation.

Parmi les points d'ancrage, certaines associations, après une analyse de la répartition des ressources humaines, peuvent décider de ratios pour garantir une meilleure répartition entre les différents services. D'autres imposent la création de nouvelles fonctions transversales ou de services mutualisés. Ces éléments sont de nature à rassurer les équipes, qui verront là des moyens complémentaires pour soutenir leurs missions.

Les associations doivent aussi identifier les leviers pour favoriser la création de ces pôles. Il peut s'agir d'un plan de formation renforcé, par exemple, ou de l'intensification des réponses à des appels d'offres ou à projets qui nécessiteront, en tout état de cause, de revoir l'organisation et légitimeront davantage, en cas de réponses positives, le processus de transformation.

Enfin, les associations doivent aussi s'assurer du potentiel d'évolution des cadres intermédiaires. En effet, même si une équipe de direction de pôle se déplace sur l'ensemble des sites, certains chefs de service, n'ayant plus un directeur à temps plein dans leurs locaux, peuvent être déstabilisés ou en difficulté. Leur posture s'en trouve modifiée : ils peuvent, par exemple, avoir un champ de responsabilité élargi sur la gestion du quotidien au niveau du site. Par ailleurs, un chef de

service au sein d'un pôle peut aussi se voir confier des missions transversales au profit de l'ensemble des sites du pôle. Sur le plan managérial, l'association devra identifier en amont de la transformation les besoins de formation ou de coaching des managers à soutenir.

Bien anticiper l'impact de la création de pôles sur les femmes et les hommes œuvrant au quotidien est incontournable ; bien anticiper l'impact sur les locaux, le système d'information et autres moyens matériels l'est tout autant. Au fil de sa transformation, l'association pourra se voir obligée notamment d'ajuster son système d'information ou encore d'envisager des déménagements et réaménagements.

LES DIFFÉRENTES ÉTAPES DE LA TRANSFORMATION

Le démarrage du regroupement de plusieurs établissements pour former un pôle est un moment crucial qui rend concrète la stratégie énoncée. Même si l'objectif est connu de tous et que l'association agit en parfaite transparence, la crainte de suppressions de postes, de mutations sur un autre site ou encore du manque de proximité avec la direction peuvent déstabiliser les salariés et, par ricochet, les établissements. C'est pourquoi, quand il n'y a pas d'urgence, il est préférable de se saisir des mouvements de personnels pour entamer progressivement la transformation (départ en retraite d'un directeur, démission, etc.). Pour fixer le moment opportun, l'association peut aussi se caler sur les renouvellements des projets d'établissement ou la renégociation d'un contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens (CPOM).

Enfin, dès le démarrage de la transformation, il est important de proposer une démarche qui implique le plus possible les équipes concernées, par exemple à travers des ateliers regroupant des professionnels issus de tous les établissements qui formeront le futur pôle. Ces ateliers peuvent notamment permettre d'identifier des craintes ou leviers spécifiques au pôle à créer, de mesurer les écarts de pratiques entre les différents services : autant d'éléments qui seront précieux pour mettre en place l'organisation la plus efficace possible et portée par l'ensemble des parties prenantes.

Poser un organigramme cible

La première étape de la phase opérationnelle consiste à établir un organigramme cible répondant aux objectifs fixés par l'association. Dans le cadre d'une création de pôle, la bonne pratique est

de travailler avec les cadres intermédiaires des établissements afin d'identifier les fonctions mutualisables et les missions transversales. Il est aussi intéressant d'identifier avec eux les problématiques qui pourraient trouver une réponse dans une organisation en pôle. À partir de ce travail, c'est généralement la direction qui pose les bases de l'organigramme cible qui sera présenté aux instances de représentation du personnel avant d'être dévoilé aux équipes. L'organigramme cible doit être suffisamment détaillé et contenir :

- les liens hiérarchiques et fonctionnels (y compris avec la gouvernance quand les associations ont des référents pour chaque établissement au sein du conseil d'administration) ;
- les missions transversales ;
- les effectifs d'usagers par entité ;
- les effectifs de professionnels au regard du nombre d'usagers.

L'organigramme n'est pas nominatif à ce stade de l'élaboration du pôle. Pour certaines associations, il est opportun de vérifier les différents statuts et différentes dénominations de postes de chaque entité du pôle. Une fois regroupés dans un pôle, les professionnels menant les mêmes missions devront avoir le même titre. Et ce n'est pas toujours le cas : on peut trouver, par exemple, pour des fonctions similaires des professionnels nommés « chefs d'équipe » et d'autres « coordinateurs d'accompagnement ».

Faire une matrice des rôles et responsabilités

Dans un deuxième temps, il conviendra de s'assurer de l'opérationnalité de l'organisation et de garantir ainsi le bon fonctionnement du pôle. Un travail doit donc être engagé pour réaliser une matrice des rôles et responsabilités de l'organisation cible. Concrètement, il s'agit de remplir une grille dans laquelle, pour chaque domaine de responsabilité (stratégie, gestion financière, ressources humaines, cœur de métier, qualité, gestion des risques, communication, etc.), il sera précisé notamment qui est responsable, qui met en œuvre, qui pilote/coordonne sans hiérarchie. Cette grille est un point d'appui pour mettre à jour les délégations de pouvoir, les procédures internes, les fiches de poste des cadres notamment.

Réinterroger les instances de pilotage

Après l'élaboration de l'organigramme cible et de la matrice des responsabilités, la troisième étape consiste en un travail sur les moda-

lités de pilotage du futur pôle. Chaque établissement regroupé dans un pôle fonctionne avec ses propres instances de pilotage et elles devront être réinterrogées pour favoriser un fonctionnement en pôle. Un premier inventaire de toutes les instances des établissements regroupés doit être entrepris et passé en revue en fonction des instances à maintenir à l'identique, des instances à supprimer et des instances à regrouper au niveau du pôle.

Ensuite, de nouvelles instances peuvent s'avérer nécessaires pour notamment garantir une unité de pratiques au sein du pôle. L'objectif est de ne pas démultiplier les instances de pilotage sous peine d'obtenir une organisation multisite plutôt qu'un pôle.

Trancher les questions matérielles

Enfin, il convient de valider les aspects matériels. Où seront positionnés le directeur ainsi que son ou ses adjoints ? Auront-ils un bureau dans chaque établissement ? Quelle sera l'adresse du pôle ? Les établissements garderont-ils leurs noms ou deviendront-ils des sites du pôle ? Faudra-t-il procéder à des déménagements ? Quelles modifications seront à apporter au système d'information ? Telles sont les questions principales à se poser à ce stade de la transformation.

Mettre en œuvre le projet de pôle

Les quatre étapes précitées pourraient en quelque sorte être qualifiées de « fiançailles » entre plusieurs établissements. Au terme de ces fiançailles à lieu le mariage, c'est-à-dire la mise en œuvre du projet de pôle. Celle-ci doit commencer par l'élaboration d'un plan d'action posant des jalons sur 12 à 18 mois en fonction du calendrier que s'est fixé l'association – et du temps qui aura été nécessaire pour la phase amont. La phase opérationnelle doit bien évidemment embarquer toutes les parties prenantes. Il est d'ailleurs recommandé de créer un événement interne de lancement du pôle regroupant tous les professionnels du futur pôle, un événement à la fois festif et ayant pour objectif de commencer à faire travailler ensemble des équipes qui ne se connaissent pas ou peu.

Le comité de direction (codir) pose les jalons de la transformation, les étapes intermédiaires, les projets transversaux pour garantir les pratiques communes. S'il pilote le plan d'action, il est toutefois recommandé de confier des chantiers aux cadres intermédiaires et de prévoir des temps de travail communs par métiers pour notamment valider les écarts de pratiques et travailler ensemble sur des postures communes et partagées par tous.

Pour conclure, la création de pôle relève d'un travail itératif et méthodique permettant de prendre les bonnes décisions tout au long du processus et de garantir ainsi l'opérationnalité et la solidité du pôle. ■