



Propositions  
pour la  
refondation  
du secteur  
sanitaire,  
social et  
médico-social

# Humanifest

CHAPITRE 2

> MANAGEMENT

Une nouvelle approche managériale valorisant le sens, l'humain, la créativité et la connaissance.



4

Ensemble, poursuivons la construction d'une approche nouvelle, globale et systémique du secteur sanitaire, social et médico-social ..... 4

Des évolutions majeures qui traversent le management des organisations et qui nécessitent de repenser le système managérial ..... 5

Le mot de Manuel Pélissié ..... 6



8

Nos 3 axes stratégiques et 12 propositions phares

**AXE 1**

-  
S'appuyer sur une gouvernance responsable, mobilisatrice et vectrice de sens

**PROPOSITION 1 :**  
Valoriser son rôle et son utilité sociale ..... 9

**PROPOSITION 2 :**  
Consolider la gouvernance en renforçant l'attractivité pour les administrateurs ..... 11

**PROPOSITION 3 :**  
Promouvoir une gouvernance ouverte à la diversité et aux parties prenantes ..... 12



14

**AXE 2**

-  
Promouvoir un management systémique qui valorise l'humain et les compétences

**PROPOSITION 4 :**  
Encourager un management centré sur l'humain ..... 15

**PROPOSITION 5 :**  
Asseoir son management sur une vision et une stratégie ..... 16

**PROPOSITION 6 :**  
Développer et valoriser la connaissance et les apprentissages : vers des organisations apprenantes ..... 17

**PROPOSITION 7 :**  
Anticiper et engager les transformations en accompagnant le changement ..... 18



20

**AXE 3**

-  
S'affirmer comme des employeurs proposant des métiers attractifs

**PROPOSITION 8 :**  
Construire une marque employeur du secteur sanitaire, social et médico-social ..... 21

**PROPOSITION 9 :**  
Développer l'attractivité de notre secteur en offrant des perspectives différenciantes ..... 22

**PROPOSITION 10 :**  
Proposer des parcours professionnels enrichis, diversifiés et des compétences mieux valorisées ..... 24

**PROPOSITION 11 :**  
Rendre les organisations agiles en favorisant l'autonomie et la créativité ..... 25

**PROPOSITION 12 :**  
Fidéliser les collaborateurs par une approche ambitieuse et systémique

Sommaire

## Le présent Humanifest

visé à proposer les fondations d'une régénération profonde de notre secteur, via une approche systémique et intégrée au service d'un projet de société solidaire répondant aux besoins et attentes des personnes accompagnées. Nous souhaitons construire collectivement la vision de notre secteur, répondre aux mutations en cours et anticiper les transformations à venir, en formulant des propositions de mutations systémiques.

## Ensemble, poursuivons la construction d'une approche nouvelle, globale et systémique du secteur sanitaire, social et médico-social...

La Gouvernance,  
l'Organisation,  
le Financement...  
Puis, le Management !

S'inscrivant dans la continuité de l'Humanifest Chapitre 1 "Une gouvernance, une organisation et un financement au service des personnes et de leurs parcours", la présente publication met en scène le Chapitre 2 "Une nouvelle approche managériale valorisant le sens, l'humain, la créativité et la connaissance".

Notre démarche, lancée à l'issue du séminaire des délégations régionales organisé par Nexem en octobre 2023, s'est poursuivie de manière itérative, mêlant contributions et apports des membres du Comité de pilotage et de l'équipe Nexem, des délégations régionales, des Commissions et Clubs RH, ainsi que par la mobilisation d'experts.

### Chapitre 1

**Une gouvernance, une organisation et un financement au service des personnes et de leur parcours**

1. Répondre aux urgences du moment : un indispensable
2. Refonder l'organisation et la gouvernance du système
3. Concevoir un nouveau système de financement des Solidarités, simple et efficace
4. Construire des politiques publiques dans une visée prospective

### Chapitre 2

**Une nouvelle approche managériale valorisant le sens, l'humain, la créativité et la connaissance**

1. S'appuyer sur une gouvernance responsable, mobilisatrice et vectrice de sens
2. Promouvoir un management systémique qui valorise l'humain et les compétences
3. S'affirmer comme des employeurs proposant des métiers attractifs



### Prochaines thématiques

**Le développement durable**

**L'impact et les opportunités du numérique et de l'intelligence artificielle**

**L'évolution des modèles des organismes à but non lucratif**

## Des évolutions majeures qui traversent le management des organisations et qui nécessitent de repenser le système managérial

- > **L'évolution de l'environnement social**, exprimée par un changement conséquent du rapport au travail, par l'expression de valeurs, d'attentes et de besoins des nouvelles générations, par la volonté collective de s'épanouir au travail comme dans sa vie privée, par la progression de l'entrepreneuriat, ou encore la diversification des lieux et des modalités d'exercice du travail,
- > **L'évolution des politiques publiques et de l'environnement économique**, qui se traduit par l'incitation à la transformation de l'offre sociale et médico-sociale incitant notamment à l'inclusion et au virage domiciliaire, une inflation normative, les restrictions budgétaires, le vieillissement de la population,
- > **L'évolution de l'environnement technologique**, avec l'apparition de nouvelles modalités d'organisation du travail, l'émergence du télétravail, la volonté de plus d'efficacité et de coopérations territoriales, de collaboration entre le secteur et les dispositifs dits "ordinaires",
- > **L'évolution réglementaire et du cadre conventionnel**, d'ores et déjà entreprise dans les négociations de la Convention Collective Unique Étendue (CCUE), pour moderniser et s'adapter aux profondes transformations des équilibres du cadre légal ayant eu cours ces deux dernières décennies,
- > **Les risques pandémiques ou encore l'explosion des troubles psychiatriques et mentaux**,



- > **La transition écologique** implique notamment pour les établissements sociaux et médico-sociaux la réduction de leur empreinte carbone, la rénovation énergétique des bâtiments, la gestion efficace des déchets, la réduction de la consommation d'énergie et le développement des mobilités durables.

Ainsi, les évolutions de l'environnement (ou de l'écosystème) des organisations impactent nécessairement leur stratégie et notamment la stratégie managériale.



“  
**Une nouvelle  
approche  
managériale :  
ici et maintenant ?  
Non : partout  
et tout le temps...**

**Manuel Pélissié**

Directeur général de l'IRTS Parmentier,  
membre du Bureau Nexem, en charge du  
volet politique management d'Humanifest

### **Repenser la culture managériale du fait des limites connues et des nouvelles attentes des salariés**

Le constat est clair et lourd. Sans visée exhaustive, nous observons des emplois insuffisamment valorisés et bien trop peu reconnus, d'une sinistralité élevée, avec des perspectives d'évolutions de carrière encore trop limitées. Nos organisations sont souvent trop pyramidales, parfois rigides et peu attractives. L'ensemble des équipes déplore la prépondérance toujours plus grande des tâches administratives et bureaucratiques ainsi que des reporting pléthoriques. Si ces constats ne sont pas l'apanage de notre secteur, Nexem ne peut s'en contenter !

Les salariés sont en **demande d'une amélioration globale de leur qualité de vie et de leurs conditions de travail**. Concrètement, ils expriment le souhait légitime de bénéficier d'une meilleure reconnaissance sociale et financière de leurs emplois. Ils valorisent davantage la flexibilité, l'autonomie et les opportunités de développement personnel et professionnel. Ces attentes ne concernent plus uniquement les conditions de travail, elles reflètent une **transformation profonde du rapport au travail**, amplifiée depuis la crise du COVID.

Les jeunes générations ne voient plus le travail uniquement comme une source de revenu, mais comme un **levier d'épanouissement et de réalisation personnelle**. La dynamique d'équipe, collaborative et transdisciplinaire, est aussi une aspiration réelle. Retrouver du sens est essentiel.

Conscients de ces changements, nous restons convaincus que **le travail demeure un fondement du lien social, de construction de valeurs communes, de fierté et d'épanouissement personnel**. C'est un vecteur majeur de notre identité sectorielle et de Nexem.

Il est donc essentiel de continuer à **promouvoir une culture du travail positive**, où chaque salarié se sent respecté, valorisé et soutenu, d'autant plus dans une société qui s'en éloigne.

En adaptant nos pratiques managériales, nous **pouvons créer un environnement de travail où chacun peut s'épanouir** et contribuer pleinement à la mission et à l'impact social de notre secteur des solidarités. Nous quittons ainsi nos sempiternelles préoccupations de rationalisation budgétaire, d'optimisation des moyens pour se consacrer à la plus grande richesse de notre secteur : l'humain.

### **Des objectifs Nexem à la hauteur des défis managériaux**

Nous soutenons l'idée de construire des environnements de travail porteurs de sens, dynamiques et responsables en impliquant chacun. C'est dans le cadre d'un **dialogue social de qualité** que la mise en place de ces environnements de travail doit s'inscrire, favorisant ainsi la compréhension mutuelle et la résolution des conflits, et permettant de renforcer la cohésion d'équipe et la motivation.

Il est essentiel d'accompagner la totalité des acteurs dans la **conception et la mise en place de démarches d'évolution des pratiques managériales**. Il est tout aussi indispensable de préparer les professionnels aux transformations. Chacun doit y trouver son compte, à tout niveau, dans toutes nos organisations. Les réponses et les actions à mettre en œuvre sont nombreuses, multiples, différenciées, c'est leur ensemble qui constitue l'ambition de Nexem.

Il est également important **d'expérimenter et de diffuser largement les nouvelles formes de management** adaptées aux évolutions sociétales et du secteur.

Enfin, rendre le secteur sanitaire, social et médico-social plus attractif, c'est bien évidemment contribuer à l'amélioration des conditions de travail des salariés pour favoriser leur bien-être, l'expression de leur potentiel, et aboutir ainsi à un objectif essentiel : les fidéliser.

**La promotion de l'engagement des pouvoirs publics dans l'accompagnement des démarches managériales est incontournable**, à travers une contractualisation et un dialogue de gestion équilibrés. Ce sont les ferments d'un respect mutuel qui nous mettent à la juste place de notre participation à l'intérêt général, de façon désintéressée, ne l'oublions jamais.

Dans la perspective d'une convention collective unique étendue, visant à organiser l'avenir du secteur, notre nouvelle approche managériale entend cimenter et valoriser les femmes et les hommes qui construiront cet avenir. C'est ce qui est porté dans ce chapitre 2 de l'Humanifest et détaillé ci-après.

**Nous remercions** Sandra Bertezene, professeure du Cnam, titulaire de la Chaire de Gestion des Services de Santé, directrice de l'équipe Santé-Solidarité et du Mastère Spécialisé en Economie et Gestion de la Santé ; et Alain Schnapper, Vice-Président et co-fondateur de la Communauté des Entreprises à Mission et expert en conseil en matière de gouvernance responsable, pour leur participation à l'élaboration d'Humanifest.

## Nos 3 axes stratégiques et 12 propositions phares

# S'appuyer sur une gouvernance responsable, mobilisatrice et vectrice de sens

axe | 1



### Ce que l'on vise

Nous entendons convaincre de la responsabilité et du fort impact social de nos organisations qui contribue à "faire société", c'est pourquoi il nous semble nécessaire de lier la gouvernance, le projet politique et stratégique au management. La finalité de l'action, la non lucrativité de nos organisations, la culture managériale sont des éléments d'identité de nature à intéresser les salariés. Ces derniers sont également aujourd'hui particulièrement attentifs au discours et aux actes de leurs employeurs en termes d'impact social et environnemental.

Dès lors, il est attendu de la gouvernance qu'elle propose une vision authentique et cohérente alignée avec les valeurs des différentes parties prenantes. A cet égard, nous devons réfléchir aux modalités qui permettront de renouveler le vivier d'administrateurs et de bénévoles puis envisager les moyens de rendre la gouvernance plus ouverte aux différentes parties prenantes pour la rendre plus riche. L'attente des salariés est également forte sur ce point : ils souhaitent **appartenir à une organisation volontariste, politiquement engagée au sein de la cité**, à laquelle s'identifier humainement et socialement valorisant.

### PROPOSITION 1

#### Valoriser son rôle et son utilité sociale

90% des salariés jugent essentiel (55%) ou important (35%) que leur entreprise "donne un sens à leur travail"<sup>(1)</sup>.

42% des jeunes considèrent que le secteur social, médico-social et sanitaire permet d'exercer un métier d'utilité sociale<sup>(2)</sup>.

73% considèrent que le secteur est peu reconnu et peu valorisé par la société française et les pouvoirs publics<sup>(3)</sup> ;

8 salariés sur 10 choisiraient de rejoindre une entreprise engagée pour la transition écologique, à offre équivalente<sup>(4)</sup>.

#### Un projet politique et stratégique porteur de sens pour les salariés

Il existe différentes manières de nommer la stratégie d'une organisation. Dans le secteur, on trouve la terminologie de projet associatif, projet politique, projet stratégique ou un mélange de ces termes. Derrière les termes, peuvent se trouver des visions différentes de l'articulation gouvernance / dirigeance, de la politique et de la stratégie. Le propos n'est pas ici de trancher ces questions mais d'affirmer l'idée que **le projet est un puissant vecteur d'engagement** et contribue au sens. L'enjeu de cohérence, d'alignement est essentiel tout comme l'enjeu de participation au débat et de délibération.

Ainsi, nos organisations ne peuvent se penser sans leur projet politique. Les valeurs de solidarité et d'intérêt collectif en sont fondatrices et continuent de l'irriguer malgré des tensions et enjeux économiques toujours plus forts. **Nos organisations sont structurées dans un cadre juridique favorisant cette prise en compte de l'intérêt collectif** dans la mise en œuvre des activités. Qu'il s'agisse d'associations, de fondations, de coopératives ou d'autres formes non lucratives, nous sommes ancrés dans un univers de sens qu'il faut rappeler sous peine de passer à côté de l'essentiel. D'ailleurs, le modèle fait école puisqu'il est imité par exemple dans l'évolution contemporaine d'entreprises qui font évoluer la notion d'objet social vers la notion de raison d'être ou de finalité sociale.

La notion de sens est complexe. Il s'agit d'abord d'une direction, d'un but à atteindre. Mais le sens est également une signification et par là interroge les valeurs, les finalités de l'action. Enfin, le sens est une expérience, un vécu et relève du champ de la motivation. Cette dernière est variable. Nous n'avons pas tous les mêmes ressorts. Il peut s'agir du travail bien fait, du bien-être, de la mission ou encore de la nécessité.

A partir de ces trois acceptions, le sens au travail peut se définir comme ce qui fonde un travail dont on a compris la finalité et qui permet de s'y reconnaître en tant que personne. Cela permet de s'y impliquer toujours davantage et de mieux développer son expertise.

Si le projet politique de l'organisation ne peut à lui seul résoudre la question du sens, il est un puissant levier dans la mesure où il va permettre d'explicitier la finalité de l'organisation, sa singularité et une certaine vision du monde. **Le projet politique est de nature à mettre en lumière l'engagement, le sens de l'action.** Il constitue ainsi un levier de différenciation pour les employeurs du secteur en ce qu'il correspond aux aspirations d'une partie importante des salariés. Il donne corps et puissance à la raison d'être : **servir les parcours et intérêts des personnes accompagnées.** Dès lors, il est dans cette perspective un acte managérial fort.

#### Nos organisations participant à la transformation de la société

Notre secteur doit valoriser son rôle en termes de développement social, sociétal et économique sur les territoires. L'engagement, les capacités de mobilisation, la liberté d'entreprendre, la faculté de créer et de proposer des voies et solutions nouvelles sont des éléments distinctifs. La préservation et le **développement de la capacité d'inventer de nouvelles propositions sociales** est fondamentale. Par nos engagements, nous contribuons à la transformation positive de la société.

(1) Enquête IPSOS " Les Echos " publiée en juin 2020.  
(2) (3) Enquête Nexem - IFOP " L'attractivité des métiers du secteur social, médico-social et sanitaire auprès des jeunes " en septembre 2024.  
(4) Etude sociologique de l'ADEME - Agence de la transition écologique (2023) - " La mobilisation écologique des salariés ".

## S'appuyer sur une gouvernance responsable, mobilisatrice et vectrice de sens

*Le secteur social et médico-social présente la singularité de proposer des métiers s'inscrivant dans une relation d'aide et de soin. L'approche managériale doit intégrer et s'ajuster à cette spécificité.*

**Patrick Soria**  
Directeur exécutif  
Fondation Anaïs

La singularité de notre secteur privé à but non lucratif est méconnue des populations non directement concernées mais aussi de nombreux de ses salariés. Nous devons **davantage faire savoir aux salariés ce que signifie la notion de "non lucratif"** (les excédents ne sont pas distribués aux dirigeants ou actionnaires mais strictement réinvestis dans l'objet social). Il faut faire savoir que **les membres de la gouvernance sont des citoyens qui acceptent bénévolement cette responsabilité**, sans rétribution en salaire ni en nature. Il s'agit d'un engagement à titre personnel dans la vie de la cité pour plus de solidarité envers les plus vulnérables. Ils sont en appui sur leur indépendance et leur position d'acteurs à part entière.

L'utilité sociale est également à valoriser dans le sens où la production de richesse est immatérielle, humaine, sociale. Elle est vectrice de créativité, d'invention du quotidien, de recherche de réponses à des besoins nouveaux ou mal couverts. Nous sommes enfin un acteur majeur de la cohésion sociale et territoriale présent sur l'ensemble des territoires.

### La RSO, une opportunité pour valoriser le sens et développer l'engagement

La Responsabilité Sociétale des Organisations (RSO) est un concept qui désigne l'intégration volontaire des préoccupations sociétales (égalité femme-homme, égalité professionnelle, insertion des personnes en situation de handicap, non-discrimination, etc.), environnementales et économiques dans les activités, les pratiques et la gestion des organisations, qu'elles soient publiques ou privées. La dimension environnementale évalue l'impact écologique de l'organisation. La dimension sociale mesure l'impact de l'organisation sur la société et ses parties prenantes. Enfin la dimension gouvernance concerne les pratiques de positionnement politique, de gestion et de prise de décision de l'organisation.

Développer le volet RSO dans le projet politique est contributif de l'attractivité et du sentiment d'appartenance des salariés. Ces derniers attendent de l'authenticité, de la conviction et l'alignement entre le discours et les actes. La Génération Z (1995-2012) est une génération sensible à l'engagement et à la justice sociale qui sont des moteurs pour cette génération en quête de sens et à la recherche d'expériences diversifiées.

## PROPOSITION 2

### Consolider la gouvernance en renforçant l'attractivité pour les administrateurs

45 % des salariés engagés dans des actions bénévoles estiment que cela améliore leur bien-être au travail<sup>5</sup>.

52 % des salariés français sont impliqués dans des activités bénévoles en dehors de leur travail. Parmi eux, 75 % estiment que leur engagement bénévole a un impact positif sur leurs compétences professionnelles et leur développement personnel<sup>6</sup>.

Globalement, on observe, même si le constat n'est pas homogène, un certain essoufflement du bénévolat et un vieillissement de nombreux conseils d'administration.

#### La gouvernance bénévole face à la complexité

Le modèle de notre secteur non lucratif repose sur une gouvernance bénévole et donc sur la notion d'engagement personnel. Les formes d'engagement évoluent concomitamment avec les évolutions de la société. La complexité du secteur est également à prendre en compte, tout comme **une demande de plus de démocratie, de participation et de regards croisés**. Impulsion et recherche d'exemplarité sont également attendus des parties prenantes.

Nexem préconise de développer une dynamique de renouvellement (de plus en plus difficile lors des départs des élus en place), de formation et de montée en compétences des administrateurs, formalisée dans une stratégie d'attractivité revendiquée dans le même esprit que pour l'attractivité des salariés.

#### Accompagner les administrateurs dans l'exercice de leur mandat

Nexem considère qu'il est de sa responsabilité d'offrir aux administrateurs la possibilité de mieux identifier le sens de leur engagement, de se former, de se fédérer, de partager des pratiques et de s'enrichir mutuellement. Ainsi, valoriser les compétences des administrateurs, renforcer leur aptitude à se saisir d'une lecture de la complexité de leur environnement, transmettre l'expérience, constituent des objectifs pour le secteur et sont source de motivation pour les administrateurs d'aujourd'hui et de demain.



Nexem entend partager avec ses adhérents des propositions concrètes en s'appuyant sur des dispositifs existants comme le **mécénat de compétences** par exemple sur des projets ou missions autour du C.A avec ou sans mandat.

#### Proposer des mesures valorisant l'investissement dans des organisations d'utilité sociale

Nous pouvons porter des propositions concrètes comme des **congés spéciaux** pour les salariés du privé ou agents publics souhaitant s'investir dans des actions à impact social et d'intérêt général dans nos structures. En lien avec les pouvoirs publics et les entreprises, nous pourrions imaginer **des modalités de dédommagement** des personnes ou de leurs employeurs. Le modèle des pompiers volontaires est également intéressant. Les études récentes sur le bénévolat dans les associations montrent que si l'engagement durable est moins présent, le bénévolat ponctuel, sur actions ou missions spécifiques intéresse particulièrement les jeunes générations. Il s'agit d'une piste intéressante à investiguer.

(5) Baromètre du bénévolat 2023 par Recherches & Solidarités.  
(6) Enquête de l'Institut de l'Engagement 2022.

**PROPOSITION 3****Promouvoir une gouvernance ouverte à la diversité et aux parties prenantes**

L'Institut de la Gouvernance des Organisations Publiques et Privées (IGOPP) souligne que la participation des parties prenantes externes améliore la transparence et la légitimité des décisions prises. Une organisation ne peut réussir à long terme sans l'engagement et la confiance de toutes les parties prenantes. L'IGOPP met en avant que cette approche permet de maintenir un équilibre sain entre les intérêts divers<sup>7</sup>.

**Une gouvernance responsable et ouverte est un atout pour nos organisations**

Nous sommes convaincus qu'il existe un lien fort entre la mobilisation des valeurs fondatrices de notre secteur et la performance sociale et économique des équipes. Cette mobilisation passe par la prise en compte de ces valeurs dans la mise en œuvre d'une gouvernance responsable et renouvelée. Le concept de gouvernance responsable induit la notion de gouvernance ouverte aux parties prenantes internes et externes. S'il n'existe pas de modèle idéal et que chaque organisation du secteur a son histoire, son identité et sa libre administration, Nexem considère qu'introduire une **réflexion sur l'ouverture, la diversification et l'inclusivité dans les instances de gouvernance** est une question devenue primordiale et potentiellement porteuse.

**Croiser les regards, source d'enrichissement mutuel**

La diversité des horizons sociaux et professionnels, la diversité des genres, la diversité des âges sont autant de leviers d'un renouvellement de nos organisations. La diversité des motifs d'engagement est également un paramètre. Face à la complexité du monde, les regards croisés, la capacité à penser autrement sont des atouts précieux.

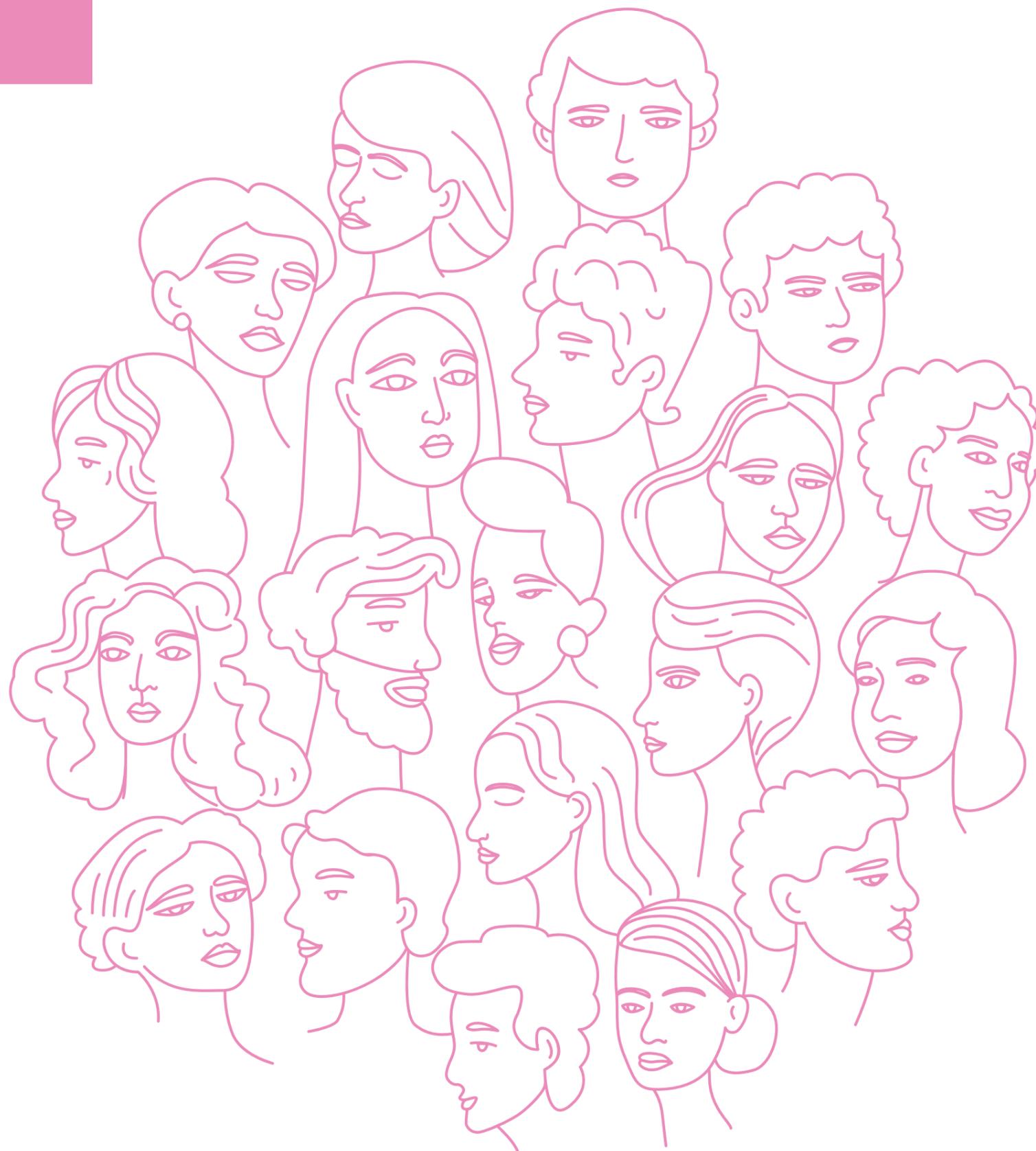
**Imaginer de nouvelles modalités de participation des parties prenantes**

Ainsi, un certain nombre d'organisations ont arrêté des modalités pour **associer davantage les personnes accompagnées, salariés et autres parties prenantes** (dont autorités de tarification et de contrôle, partenaires, experts...). Il peut s'agir de réserver des places au C.A à ces parties prenantes ou de les faire participer à des projets au sein de l'organisation dans laquelle ils sont accueillis. A cet égard, les comités de mission ont été créés dans les entreprises à mission justement pour confier à des personnes ad hoc des activités ou projets précis.

**Des nouvelles modalités d'élaboration et de délibération**

Au-delà de la composition des instances statutaires, la gouvernance doit pouvoir créer des espaces de réflexion, de partage, de co-construction permettant de rassembler, d'impliquer les parties prenantes internes (salariés et personnes accompagnées / familles) et externes (partenaires, financeurs, think-tanks, experts) et de développer leur participation et leur engagement dans la définition et la mise en œuvre du projet associatif, stratégique.

(7) L'obligation du conseil d'administration d'agir dans l'intérêt de la société, Yvan Allaire et Stéphane Rousseau, IGOPP, juillet 2014.



# Promouvoir un management systémique qui valorise l'humain et les compétences

axe | 2



## Ce que l'on vise

Nous sommes convaincus que la qualité du management est un facteur majeur d'attractivité et de fidélisation. Le secteur sanitaire, social et médico-social présente la singularité de proposer des métiers qui s'inscrivent dans une relation d'aide et de soin. L'approche managériale doit intégrer et s'ajuster à cette spécificité.

Fondamentalement, Nexem promeut une approche systémique du management. Nos organisations sont des systèmes complexes. L'intérêt d'une approche systémique réside dans l'examen des relations et interactions entre les différentes parties pour comprendre comment elles influencent l'ensemble du système.

C'est en agissant sur les conditions d'exercice des collaborateurs et sur la manière dont ils sont managés que nous contribuerons activement à l'amélioration de l'accompagnement des personnes accompagnées. Nous visons un développement systématique des compétences (parcours de formation personnalisés). **La créativité, l'exploration de voies nouvelles et la recherche sont à développer.**

*Le management se doit d'être incarné, avec une perspective, un sens et une vision. Ces aspects fondamentaux doivent pouvoir trouver toute leur place dans le projet associatif. Et cela ne peut se résumer à des intentions, cela doit être projeté dans les stratégies et le pilotage.*

Matthieu Thiébault  
Directeur général Askoria

### PROPOSITION 4

#### Encourager un management centré sur l'humain

70 % du niveau d'engagement des salariés dépend de la qualité de leur interaction avec leur manager. De plus, 75 % des collaborateurs qui quittent leur emploi le font principalement à cause de leur "chef"<sup>8</sup>.

Les entreprises où l'engagement des salariés est élevé bénéficient d'une meilleure fidélisation du personnel, d'une productivité accrue et d'une meilleure rentabilité. Les employés qui se sentent soutenus par leurs managers sont plus heureux, moins stressés et obtiennent de meilleurs résultats.

80 % des employés se déclarent prêts à s'investir davantage pour un employeur plus empathique<sup>9</sup>.



#### Humanisme et éthique de l'action

Au sein de Nexem, nous partageons la conviction que placer l'humain au cœur du management est un impératif éthique mais également un **vecteur d'amélioration de la performance et de l'engagement des salariés**. La performance ne se mesure pas seulement en chiffres et en résultats financiers, mais également au bien-être et à l'engagement des collaborateurs et in fine à la qualité de l'accompagnement.

#### La reconnaissance au travail

Elle constitue une forte attente des salariés. Les retours terrain montrent l'existence d'un besoin accru de reconnaissance à différents niveaux, particulièrement depuis la crise de l'après COVID. La mise en place d'une CCUE doit permettre de valoriser les salariés en fonction de leurs compétences, ce que ne permettent pas les conventions actuelles. Par ailleurs, au-delà des aspects liés à la rémunération, les neurosciences ont démontré que la reconnaissance,

symbolique notamment, par l'expression de la satisfaction pour un travail accompli, pour des compétences, un savoir-être, des efforts ou résultats, est une source de motivation et d'engagement, car elle active le circuit de la confiance et de l'estime de soi. La reconnaissance favorise ainsi la **fidélisation des talents** et la prospérité des organisations.

#### Faire connaître l'engagement dans la transformation managériale

Par ailleurs, l'engagement dans la transformation managériale mérite certainement d'être **porté à la connaissance des autorités de tarification** voire constituer un des supports de la contractualisation. D'abord parce qu'il valorise le travail réalisé et la contribution à la transformation du secteur mais aussi parce qu'il implique un accompagnement financier et une programmation dans le temps (formations, outillage, coordination notamment).

(8) (9) Etude Gallup 2023.

## PROPOSITION 5

## Asseoir son management sur une vision et une stratégie

Constat : "Le management, tout le monde en parle, tout le monde pense savoir". Dans les faits, en ce qu'il traite de rapports humains, de la vie au travail, du lien social et de l'organisation, il n'est pas une évidence. Les entreprises avec une vision et une stratégie bien définie voient un engagement des employés plus élevé. En effet, 23 % des employés à travers le monde se disent engagés dans leur travail, et ce chiffre augmente significativement, jusqu'à 70%, dans les entreprises où les managers communiquent clairement la vision et la stratégie de l'entreprise<sup>10</sup>.

## Formaliser un projet managérial

Au regard de ces éléments, Nexem engage ses adhérents à formaliser un projet managérial **fondé sur les principes de l'humanisme qui prône et mise sur le développement des qualités et compétences** essentielles de tout un chacun. Le projet managérial, s'il émane de la pensée collective, est un **outil de référence partagé**. Dès lors, il interroge la façon dont chacun habite sa fonction au sein de l'organisation, investit les relations humaines qui s'y développent, fait siennes les règles communes que l'on souhaite y partager pour réaliser la mission. Le positionnement managérial, les fondements de l'exercice de l'autorité et du pouvoir, le rapport à l'autonomie et la responsabilité des acteurs sont autant de points qu'il convient, dans l'élaboration d'un projet managérial, de mettre collectivement en réflexion. Cette réflexion peut non seulement amener à réinterroger son système de délégation mais aussi contribuer utilement à **reconsidérer les modalités de la prise de décisions** elle-même. La mesure et l'évaluation des engagements collectifs constituent une perspective à investiguer.

## Le management est un concept évolutif

Le management est une construction, une dynamique à la fois réflexive et concrète qui doit toujours être envisagée en contexte (social, culturel, politique) mais également à contextualiser par rapport à l'ADN, les valeurs et la culture des organisations. Cette dernière fait des organisations des systèmes vivants dans lesquels les rites, valeurs, croyances sont spécifiques à chaque entité. Nous faisons face à des évolutions qui nous conduisent à conjuguer des paradoxes stimulants : individualisme et demande de collectif, prise de risque et sécurité, horizontalité et verticalité, concertation et décision...

## Le management emporte la fonction d'arbitrage et de décision

Contrairement à certaines idées reçues, les salariés attendent du management qu'il propose et plaide pour une vision, qu'il **fixe un cap**. De même, le management est attendu dans sa **fonction de régulation**, de prise de décision. L'arbitrage, la capacité de décision, dans une approche raisonnablement transparente, sont clairement des compétences attendues.

## Le management favorise et permet la prise d'initiative

L'autodétermination, la capacité à évoluer pour les personnes accompagnées sont nécessairement corrélées à une vision positive du monde, à un cheminement constant vers des évolutions favorables à la vie en société. Dès lors, la dialectique risque/responsabilité est convoquée. Il s'agit d'une des spécificités du secteur avec un nécessaire respect du cadre et de la sécurité des personnes mais dans le même temps, **la prise de risque, l'exploration de voies nouvelles**, y compris incertaines, sont un devoir pour favoriser le parcours des personnes que l'on accompagne.

En effet, la "prise de risque" est nécessaire à l'accomplissement de la vie, à la construction d'une trajectoire humaine.

Nexem invite à penser que nos organisations ne sont pas tant "exposées à des risques" qu'appelées à en prendre, certes de manière raisonnée, mais avec le courage politique que cela requiert souvent. Il est donc impératif qu'elles se dotent de cadres d'expérimentation, d'une position tout à la fois politique sur la "prise de risque" et sur sa traduction en termes de management, toujours au plus près de la prise en compte de celles et ceux qui vont devoir porter les effets de la prise de risque.

*Les chefs de service, à la charnière entre la gouvernance et les équipes, sont souvent le maillon le moins formé au management alors qu'ils ont un rôle clé : mettre en œuvre la stratégie au quotidien, tout en veillant à l'engagement des professionnels, tant sur le plan collectif qu'individuel. Il est indispensable de les outiller et de les coacher afin de les faire monter en compétence sur ces deux dimensions managériales.*

Delphine Williot  
DRH AFEJI

## La promotion des fonctions managériales

Les postes de management sont souvent perçus, à raison, comme exigeants et stressants si bien que **de plus en plus de jeunes salariés choisissent de ne pas aspirer à de telles fonctions**.

Selon une étude menée par PerformanSe, seulement 54% des managers actuels ont demandé à le devenir. Cette statistique montre que beaucoup de salariés n'aspirent pas naturellement à des postes de management. Il est crucial à la fois de **revaloriser les fonctions managériales** dans leurs fondements comme dans leurs pratiques (formation, accompagnement ...) mais également de créer des parcours professionnels qui offrent des opportunités de développement.

(10) Rapport Gallup 2024, "State of the Global Workplace".

(11) Rapport de l'OCDE de 2023.

(12) Professeur de Sciences de gestion au MIT.

(13) Professeur de sciences-sociales à Harvard.

## PROPOSITION 6

## Développer et valoriser la connaissance et les apprentissages : vers des organisations apprenantes

Les organisations apprenantes et inspirantes favorisent la compréhension du sens, la qualité du travail, le développement des compétences et la diffusion des nouveaux espaces ouverts au management.

Les entreprises qui adoptent des pratiques d'apprentissage continu voient une augmentation de 20% de la productivité et une réduction de 30% du turnover<sup>11</sup>.

## Le concept d'organisation apprenante

Le concept a été théorisé initialement par Peter Senge<sup>12</sup> dans les années 1990 puis complété par Chris Argyris<sup>13</sup> plus récemment. Une organisation apprenante est une organisation qui favorise et instaure une culture, des comportements et des processus encourageant le développement des capacités de chaque collaborateur. Dans une organisation apprenante, **des façons de penser nouvelles et expansives sont favorisées**. Nexem considère qu'elles prennent alors une dimension inspirante ayant pour effet de libérer l'aspiration collective, les personnes apprenant continuellement à penser et agir ensemble.

## L'intérêt du concept pour notre secteur

Dans une telle organisation, **l'autonomie, la confiance sont des valeurs à développer**. De même, l'agilité est requise pour répondre à la complexité et aux incertitudes de l'environnement. Elle met l'accent sur **la réactivité face au changement, l'efficacité opérationnelle, l'interaction humaine et la flexibilité** pour pouvoir concevoir une offre, des services, des prestations orientés sur les besoins des personnes. L'implication sur le management est claire : il doit favoriser la créativité, l'expérimentation, l'intelligence collective dans un rapport équilibré entre horizontalité, verticalité et transversalité. Cet équilibre est difficile mais il correspond au monde réel, qui prend en compte la spécificité de l'accompagnement de personnes vulnérables.

Pour devenir une organisation apprenante et inspirante, il est essentiel de créer un environnement qui stimule la créativité, l'initiative et l'adaptabilité. Cela implique de mettre en place des systèmes de gestion de l'apprentissage et des connaissances, mais aussi de développer une culture de collaboration et de remise en question continue.

## Promouvoir un management systémique qui valorise l'humain et les compétences

### La formation professionnelle continue est essentielle pour une organisation apprenante.

Les organisations apprenantes créent un environnement où les salariés sont encouragés à développer leurs compétences et à partager leurs connaissances. En investissant dans la formation, les organisations apprenantes augmentent l'engagement, la motivation des salariés et leur employabilité, tout en améliorant la performance globale.

Nexem s'investit dans le développement d'une **politique de certification professionnelle** visant à développer des blocs de compétences complémentaires à ceux figurant dans les diplômes d'État (dans le cadre de la CPNE-FP) et à travers l'évolution des contenus des diplômes du secteur (via la CPC) et au sein de l'OPCO Santé, dont l'offre de service doit permettre d'accompagner les structures employeurs sur de nouvelles offres ou compétences nécessaires à ces dernières.

Nexem demande aux pouvoirs publics de **s'engager à soutenir financièrement**, de façon pluriannuelle, par exemple via le FNE, **l'effort de formation** (Pro-A) de nos adhérents, en complément des financements existants par l'OPCO Santé et de la contribution conventionnelle spécifique à notre branche.

### Favoriser la transmission et le partage de compétences comme pont entre les générations

Nexem considère que la transmission de l'expérience est capitale pour le secteur et pour la qualité de l'accompagnement. Elle est valorisante pour les professionnels qui transmettent et constitue un enrichissement pour ceux qui le reçoivent. Elle est contributive, au sein de la structure, du bien vivre entre les générations.

En sens inverse, des expériences intéressantes se développent autour par exemple du mentorat inversé. Des salariés expérimentés prennent en charge de nouveaux arrivants pour faciliter leur intégration. Le mentorat inversé revient à faire l'inverse. Ces échanges intergénérationnels permettent aux jeunes talents de partager leurs compétences propres avec les salariés seniors.

*Penser nos organisations comme des espaces permanents de transmission et d'apprentissage participe d'une valorisation des savoirs expérimentiels de toutes les parties prenantes. La communauté de pratiques - expérimentée et menée par une doctorante en sciences de l'éducation et de la formation - autour d'une problématique terrain, les troubles du spectre de l'alcoolisation fœtale, a conduit à une meilleure compréhension des manifestations chez l'enfant, un ajustement des réponses par le partage d'expériences et un pouvoir d'agir retrouvé pour les professionnels.*

**Bénédicte Aubert**

Directrice générale Fondation Grancher

## PROPOSITION 7

### Anticiper et engager les transformations en accompagnant le changement

En sus des changements sociétaux et technologiques que connaissent tous les secteurs d'activité, le sanitaire, social et médico-social est engagé dans une dynamique majeure de transformation de l'offre mettant notamment au centre l'autodétermination, l'inclusion sociale et le virage domiciliaire. Ces évolutions induisent des questionnements et changements structurels dans l'exercice des métiers, dans les organisations de travail et le management.

#### L'anticipation et l'accompagnement des impacts des transformations

En premier lieu, les pratiques professionnelles sont concernées. La référence éducative, les fonctions de coordination de parcours, la coopération territoriale avec des acteurs extérieurs aux structures sont une première évolution notable. Elle modifie l'approche des emplois et peut déboucher sur des nouvelles fonctions (gestionnaire de cas, de parcours,

assistants projet de vie, accompagnement des acteurs du milieu dit "ordinaire", job search par exemple). Sur ces différents points, l'enjeu d'outillage et d'accompagnement à l'acquisition de compétences nouvelles est repéré.

Le travail d'équipe, la coordination et par conséquent la dynamique managériale sont également impactées. **Les managers de demain devront composer avec des équipes plus nomades et autonomes.** Le télétravail qui a connu un essor important en post-COVID est déjà caractéristique de ces changements. Les notions de suivi, de contrôle dans le management changent.

Le **virage numérique** en cours modifie lui aussi les pratiques professionnelles, les modalités de collaboration et du suivi des personnes accompagnées. En soi, manager des générations qui ont grandi avec le numérique constitue un changement conséquent. Plus habiles, plus connectés, plus dans l'instantanéité, les rapports sociaux et managériaux en sont modifiés.

**L'intelligence artificielle en général et l'IA générative en particulier font partie de ces innovations de rupture** qui peuvent changer la donne. Nexem considère que nos organisations doivent s'engager dans cette révolution certes en s'assurant des garanties éthiques nécessaires mais ne doivent pas accumuler de retard par rapport à d'autres secteurs, sans quoi les salariés auront des pratiques qui échapperont à l'institution/la structure. De plus, l'IA impacte à la fois le cœur de métier mais aussi les processus de gestion, sans exclure ceux relatifs à la décision. De potentiels gains d'efficacité sont attendus et devraient permettre d'augmenter le temps de présence des professionnels du cœur de métier auprès des personnes.



Face à ces enjeux de transformation majeurs du secteur et des contraintes normatives et économiques, **le management doit initier, adopter et accompagner ces dynamiques de changement et de transformation.**

#### L'engagement de Nexem dans une démarche d'appui et de développement des compétences managériales

Avec ce second chapitre d'Humanifest, Nexem s'engage plus encore dans une démarche au long cours en **partenariat avec les milieux académiques, les établissements de formation en travail social**, les organismes de formation, les partenaires sociaux, les régions et la recherche pour aider ses organisations adhérentes à aborder les défis de demain.

Nexem souhaite en particulier développer la capacité des managers de proximité à intégrer les évolutions managériales dans leurs pratiques, s'engager à les soutenir dans leur rôle d'accompagnement des équipes en les outillant, et à accompagner le développement **de communautés de pairs** axées sur la mise en place d'espaces de discussion et de dialogue sur les pratiques professionnelles et la compréhension/résolution de problèmes rencontrés dans le quotidien.

Nexem repère les tendances et pratiques du secteur et ceux issus d'autres secteurs. Les apports récents de l'intelligence émotionnelle, des neurosciences dans le management, la connaissance des biais cognitifs sont des exemples à citer. De même, les apports du numérique dans la formation, les approches par le codéveloppement sont des évolutions intéressantes. Nous réalisons une veille active sur les tendances récentes en management pour les partager avec nos adhérents.

#### La mise en place de la convention collective unique étendue (CCUE) doit nécessairement accompagner ces changements.

La CCUE aura un impact sur les pratiques managériales notamment au travers d'un **management axé sur les compétences requises et la maîtrise de l'emploi.**

Le management par les compétences implique que les managers orientent leur gestion des équipes en mettant l'accent sur le développement et l'exploitation des compétences individuelles et collectives par une identification, évaluation et gestion de celles-ci. Les managers devront pour cela adopter une approche plus individualisée en prenant en compte les parcours et compétences spécifiques de chaque membre de l'équipe.

# S'affirmer comme des employeurs proposant des métiers attractifs

axe | 3



## Ce que l'on vise

La future CCUE constituera un levier puissant d'attractivité et de fidélisation. Nous devons être reconnus comme un secteur dans lequel les formations et les carrières sont riches, les mobilités et trajectoires variées. De nouvelles aspirations sont exprimées sur la conciliation vie professionnelle/vie personnelle, sur l'organisation du travail, sur la qualité des relations humaines. Si le management est un élément essentiel de l'attractivité et de la satisfaction au travail, nous n'oublions pas que les conditions de rémunération sont une attente majeure et légitime des salariés du secteur. C'est dans cet esprit que Nexem, avec AXESS, agit pour obtenir le financement de la Convention Collective Unique et Étendue et garantir son déploiement.

## PROPOSITION 8

### Construire une marque employeur du secteur sanitaire, social et médico-social

54% des répondants à l'enquête IFOP-Nexem sur l'attractivité des métiers auprès des jeunes considèrent que le secteur n'offre pas des métiers attractifs. 57% des jeunes interrogés n'envisagent pas un métier dans le secteur. 62% connaissent assez mal ou très mal le secteur, témoignant ainsi de l'importance de le rendre visible et de le valoriser sous différentes formes<sup>14</sup>.

On constate une augmentation des vacances de postes (35 000 postes vacants versus 30 000)<sup>15</sup> et une aggravation des difficultés de recrutement avec une situation plus difficile dans les secteurs Personnes Âgées (92%) et Petite Enfance (87%).

#### Une marque employeur secteur "les métiers de la solidarité"

Certains secteurs professionnels ont créé une image de marque secteur : "l'industrie", "l'artisanat", "le bâtiment", "l'hôtellerie". Cette communication gagnerait à se faire au niveau de la branche et de l'OPCO Santé. Du fait de notre périmètre large et de la diversité des métiers / services, le secteur n'est pas perçu par le grand public et par nos cibles de recrutement comme une entité clairement identifiable.

Nexem propose de travailler à une identité de marque : "les métiers de la solidarité", qui serait relayée au niveau des territoires pour la personnaliser selon les besoins précis des acteurs et les singularités locales.

Nexem propose de réaliser une **campagne nationale de communication pour changer le regard** de la société sur les métiers du sanitaire, du social et du médico-social, et donc pour susciter des vocations, notamment en direction des plus jeunes.

#### La valorisation de nos atouts dans la communication ("storytelling positif")

L'impact social et sociétal, le sens et la RSO sont des avantages comparatifs extrêmement forts au regard de nos missions. Pourtant, nous le sous-exploitions. Nous devons davantage assumer ce que nous sommes et ce qu'est notre vision d'une société solidaire et inclusive. Il s'agit du potentiel de transformation sociale, du regard que nous



portons sur la vulnérabilité, sur la notion de pouvoir d'agir des personnes accompagnées. La dimension collective, le travail d'équipe, la co-construction et la transdisciplinarité sont également des différenciants à valoriser.

Nexem a proposé, dès 2022, de créer un **statut des secteurs "utiles à la continuité de la vie de la Nation"** permettant aux structures et aux salariés concernés de bénéficier de certains avantages visant à participer à améliorer l'attractivité de ce secteur (mobilité, logement, aides à la conciliation de la vie personnelle et professionnelle, etc.). Le rapport du CESE du 12 janvier 2022 sur les métiers en tension préconise de négocier des avantages au sein des branches professionnelles concourant à l'attractivité des métiers et propose que ces avantages collectifs puissent bénéficier dans certaines conditions de soutiens fiscaux et sociaux renforcés. Nexem partage pleinement ce type d'orientations.

(14) Enquête IFOP - NEXEM, septembre 2024.

(15) Enquête AXESS 2024 - Baromètre sur les tensions RH dans le secteur social, médico-social et sanitaire.

**PROPOSITION 9**

Développer l'attractivité de notre secteur en offrant des perspectives différenciantes

59% des jeunes considèrent que le secteur n'attire pas beaucoup<sup>16</sup>. 17% des 16-25 ans interrogés qui expriment un vif intérêt pour le secteur de la santé, identifient néanmoins plusieurs freins potentiels dans ces métiers : la charge de travail, les horaires variables (travailler la nuit et les weekends), la confrontation avec la maladie, la souffrance et la mort, la pénibilité physique du travail, ainsi que la durée des études et le trop faible niveau de rémunération<sup>17</sup>. Enfin, 56% des jeunes déclarent ne pas connaître les parcours et formations qui mènent aux métiers du secteur social, médico-social et sanitaire.



Le pari de l'attractivité notamment à destination de la jeunesse

➤ Promouvoir le secteur et les métiers auprès des nouvelles générations

Face au défi du renouvellement et du recrutement massif de professionnels dans les prochaines années, seule une stratégie ambitieuse et résolue pourra répondre aux besoins. En 2025, environ 700 000 jeunes devraient entrer sur le marché du travail en France<sup>18</sup>. Nexem partage l'enjeu **d'intervenir le plus en amont possible** à l'école pour faire connaître aux jeunes générations l'intérêt du secteur, sa diversité et son caractère transformateur tant pour la vie en société que pour son propre développement.

Nous devons nous organiser aux niveaux national et territorial pour être présents dans les salons, les écoles, les journées d'orientation. La **cooptation, le parrainage, les stages avec l'Education nationale** sont déjà mis en œuvre par certains d'entre nous. L'enjeu est de généraliser ces bonnes pratiques. Dans ces domaines, la coopération avec l'Education Nationale est essentielle et ce, dès le collège.

➤ Prendre en compte les évolutions des attentes sur le marché du travail

Nous constatons que la longévité dans le poste, la projection dans les métiers et même la nature du contrat (CDI, CCD, intérim, autres) évoluent dans les attentes des plus jeunes générations. Il s'agit de s'y adapter. Nous ne souhaitons pas développer des stratégies de rétention de personnels et devons a contrario accepter qu'en tant qu'employeurs responsables et différents, nous formons pour l'intérêt général. Toutefois, il est possible de considérer que si nous accueillons et intégrons les professionnels de manière satisfaisante, si nous travaillons le sens au travail, si nous adaptons nos modalités de management et de reconnaissance, si nous accompagnons les parcours professionnels et la montée en compétence, les salariés resteront davantage (fidélisation). Nous n'avons donc pas vocation à rendre captifs les salariés mais au contraire, à **développer les potentialités des salariés et leurs compétences**. Il s'agit là clairement d'un investissement social, d'un des volets majeurs de notre contribution à "faire société".

Renforcer l'attractivité à destination de tous les salariés

➤ Le potentiel des reconversions professionnelles

Nous entendons favoriser les reconversions professionnelles pour des personnes intéressées par la richesse du secteur. Nexem a demandé aux pouvoirs publics de s'engager financièrement en faveur d'un **accroissement des moyens dédiés aux deux outils de reconversion professionnelle que sont le projet de transition professionnelle (PTP) et le dispositif Transition collective** dans la mesure où nos métiers exigent des parcours de formation longs, donc coûteux. La simplification des dispositifs de VAE (Validation des Acquis de l'Expérience) est également une demande forte de notre part. Il s'agit de la soutenir financièrement (organiser et financer les jurys de VAE et les coûts de remplacement et renforcer les accompagnements du salarié afin d'éviter les échecs).

➤ Personnes éloignées de l'emploi

Le secteur est créateur d'emplois. Les organismes de formation du secteur et les organismes gestionnaires participent à un **mouvement important de qualification** pour des personnes éloignées de l'emploi. Nous considérons qu'il s'agit là d'une responsabilité sociétale mais que c'est également bénéfique pour toutes les parties : personnes concernées, organisations sociales et médico-sociales.

En conséquence, Nexem souhaite valoriser le développement des compétences des professionnels désireux de rejoindre notre secteur, avec l'appui des pouvoirs publics, de France Compétences et de l'OPCO Santé.



(16) Enquête IFOP - NEXEM de 2024.  
(17) Enquête OPCO Santé "Les jeunes et le secteur de la santé" du 5 avril 2024.  
(18) France Travail.

## S'affirmer comme des employeurs proposant des métiers attractifs

### PROPOSITION 10

#### Proposer des parcours professionnels enrichis, diversifiés et des compétences mieux valorisées

Du fait de son centrage sur les publics vulnérables, le sens et l'utilité sociale du secteur sont des différenciants de grande valeur. Bien qu'ils ne suffisent plus à attirer et à fidéliser les salariés, ils restent des prérequis identificatoires majeurs.

**La valorisation des compétences et la construction de parcours professionnels** sont des priorités sur lesquelles les adhérents de Nexem se sont déjà engagés mais qu'il convient d'amplifier. La CCUE a pour ambition de valoriser davantage, et de manière plus fluide, les compétences ; elle vise aussi à faciliter le développement des parcours professionnels, nécessité renforcée par l'allongement des carrières.

Au-delà de l'employabilité des salariés, le développement des compétences doit favoriser l'appréhension d'autres emplois, permettant ainsi, par exemple, de "sortir" d'un emploi plus sujet à un facteur de pénibilité ou à des contraintes particulières.

C'est ainsi l'appareil de formation – notamment au niveau de la branche, à travers la CPNE-FP et ses déclinaisons – qui doit être pleinement mobilisé. Ces instances sont **des leviers essentiels au niveau local pour associer les financeurs dans une logique vertueuse de formation** et d'amélioration de la santé et de la qualité de vie au travail et, in fine, de garantir et améliorer la qualité des accompagnements. Au niveau national, il revient à la branche de définir et de déployer une politique de formation au service du développement des compétences et des parcours professionnels, en cohérence avec les besoins du terrain.

**La CCUE permettra, par une meilleure évaluation du contenu des emplois**, la prise en compte de l'évolution des compétences, le développement de parcours professionnels.

Ainsi, le système de classification n'a pas vocation à s'appuyer uniquement sur le diplôme attendu mais doit permettre la prise en compte d'autres éléments essentiels pour la tenue d'un emploi. Quant au dispositif de rémunération, il ne reposera plus sur la seule ancienneté mais également sur les compétences liées à l'expertise et mises en œuvre par les professionnels dans le cadre de leurs missions.

**La valorisation et le développement de qualifications complémentaires** sont des leviers d'attractivité des professionnels essentiels, à la fois pour les salariés et pour les personnes accompagnées.

Aussi, à l'instar de la création de la spécialité Infirmier en Pratiques Avancées (IPA), les métiers du sanitaire, social et du médico-social pourraient proposer des niveaux avancés. Cela par l'intermédiaire de la CPNE-FP, à même de développer, par exemple, des certifications, et de les déployer.

Le système de classification et de rémunération de la future CCUE doit permettre de valoriser ces certificats et titres complémentaires.

**Les liens avec l'université, les établissements de formation en travail social (EFTS)** méritent d'être intensifiés pour **faire émerger davantage de projets de recherche** et permettre à des professionnels engagés et disposant de savoir-faire expérimentiels de les valoriser.

Dans le cadre de la CCUE, Nexem entend renforcer le dialogue social tant au plan national que local. L'objectif est d'offrir aux structures davantage de flexibilité et de possibilités pour mener des négociations d'entreprise. En donnant plus de marge de manœuvre aux structures pour négocier localement, ces dernières pourront ajuster leurs pratiques en fonction de leurs besoins et de leurs réalités de terrain.

De plus, un dialogue social qui se traduit par des négociations régulières et constructives favorise un climat de confiance et de coopération et permet de créer un environnement de travail plus motivant.

### PROPOSITION 11

#### Rendre les organisations agiles en favorisant l'autonomie et la créativité

Aujourd'hui, de plus en plus de professionnels recherchent avant tout l'autonomie dans leur environnement de travail. La crise de la COVID-19 a profondément transformé le paysage professionnel. Le télétravail et les horaires flexibles sont devenus des normes émergentes pour certains salariés de notre secteur, offrant à ceux qui peuvent en bénéficier une plus grande liberté dans la gestion de leur temps et de leur espace de travail.

Les entreprises doivent donc s'adapter à ces nouvelles attentes en créant des environnements de travail qui favorisent et offrent une autonomie aux acteurs qui sont au plus près de la mise en œuvre des pratiques d'accompagnement des plus vulnérables.

#### Proposer des organisations de travail agiles et attractives

Dans le secteur sanitaire, social et médico-social, l'innovation organisationnelle<sup>19</sup> est devenue une nécessité pour répondre aux attentes croissantes des salariés. Ces derniers sont de plus en plus demandeurs de structures de travail agiles et flexibles, telles que la semaine sur quatre jours. Mais au-delà de ces modèles, ils souhaitent avant tout pouvoir expérimenter des organisations de travail qui dans la mesure du possible permettent de mieux concilier leurs aspirations professionnelles et leur vie personnelle.

Ainsi l'enjeu est de repenser les organisations pour attirer et fidéliser les talents, tout en répondant aux besoins spécifiques de leurs équipes. En misant sur une **approche renouvelée et collective de l'organisation**, nous améliorons le bien-être des salariés, mais renforçons également l'efficacité et la résilience face aux défis actuels et futurs.

Dans cette optique, nous souhaitons soutenir **la dynamique d'expérimentations engagées** (ingénierie, outillage projet, apport d'expertises), organiser les retours d'expérience et évaluations à des fins d'essaimage.

(19) Le terme d'innovation managériale ou organisationnelle (IM) représente toutes les innovations non technologiques (Damanpour, 2014), c'est-à-dire les innovations qui se rapportent à des transformations organisationnelles ou à des modifications des modes de management. Birkinshaw, Hamel et Mol (2008), dans leur article fondateur, la définissent ainsi : "La mise en œuvre d'une pratique, d'un processus, d'une structure ou d'une technique de management nouveau par rapport à ce qui est connu dans l'objectif de mieux atteindre les buts de l'organisation."

#### Stimuler la créativité et développer l'autonomie

L'innovation managériale et la créativité sont des leviers forts pour motiver et engager les salariés. Cela permet non seulement de dynamiser les équipes, mais aussi de valoriser la prise d'initiative et de favoriser un environnement de travail stimulant et collaboratif.

Pour ce faire, il convient de créer un nouveau cadre managérial qui offre un **terreau favorable à la prise d'initiatives et à l'émergence d'idées nouvelles**. Cela requiert une approche résolument ancrée dans un projet managérial collectivement partagé, à dimension participative, basée sur la confiance, flexible et itérative, où l'on teste, essaie, échoue et recommence sans se décourager.

Différents moyens et méthodes peuvent être utilisés pour favoriser la prise d'initiative et la créativité : ateliers collaboratifs, laboratoires d'idées, communautés de pratiques, etc... La mise en œuvre de ces démarches devra s'appuyer sur des formations (méthodes participatives, idéation, design Thinking, intelligence collective) et sur de l'outillage projet.

Le manager devra concilier d'une part la recherche d'horizontalité (créativité, autonomie, initiative) avec la capacité à analyser, décider/trancher (verticalité, enjeu de cohérence avec le DUD) et d'autre part, la prise de risque (supposant le droit à l'erreur) avec le respect du cadre institutionnel et notamment des considérations de sécurité.

*Nous faisons chaque jour la preuve de notre agilité pour transformer nos accompagnements en réponse à l'évolution des besoins des personnes vulnérables. Cette même logique doit être mise au service d'une culture managériale renouvelée, fondée sur des principes de confiance, d'autonomie et de responsabilité. En renforçant la participation, en facilitant la prise d'initiatives des professionnels pour stimuler la créativité, il nous est possible de créer les conditions d'un engagement collectif durable et porteur de sens pour nos organisations et les personnes accompagnées.*

Cyril Durand  
Directeur général Linkia

**PROPOSITION 12****Fidéliser les collaborateurs par une approche ambitieuse et systémique de la SQVCT<sup>20</sup>**

Les vacances de poste s'expliquent notamment par le rythme de travail, les week-ends travaillés et les horaires (raison fréquemment observée à 57%)<sup>21</sup>. Les établissements rencontrent des difficultés de recrutement notamment en raison des conditions d'emploi et de travail proposées (à hauteur de 29,4%)<sup>22</sup>.

**Politique managériale et SQVCT : des enjeux communs**

Un management attentif à la santé des salariés combiné à des démarches SQVCT ciblées favorise un environnement de travail équilibré et respectueux, contribuant à attirer et fidéliser les salariés et à l'amélioration de la performance de l'organisation.

La sinistralité observée sur notre secteur interroge l'action que doit aujourd'hui mener la branche professionnelle, ceci dans un triple objectif :

- > **Réduire la sinistralité et améliorer la santé et la qualité de vie** et des conditions de travail (SQVCT) des salariés du secteur afin d'être en cohérence avec les conditions portées par notre secteur et offrir une employabilité durable, facteur d'attractivité du secteur et de qualité des soins et de l'accompagnement.
- > **Réduire l'impact financier de ces absences** sur les ressources des structures leur permettant de fidéliser les professionnels et/ou d'étoffer les équipes au service de l'offre et de sa qualité.

C'est pourquoi Nexem, au sein d'AXESS, souhaite faire de l'amélioration de la SQVCT une politique prioritaire dans le cadre de la négociation de la Convention Collective Unique et Etendue.

**L'objectif : construire une politique de prévention de branche systémique, durable et partagée**

Au-delà de son caractère obligatoire, la politique de prévention au sein du secteur doit aujourd'hui être appréhendée de manière systémique, partagée et durable.

Il s'agit d'un investissement nécessaire qui vise un retour sur investissement notamment par l'amélioration des démarches dédiées aux conditions de travail, à la lutte contre la sinistralité et les coûts induits (humains, qualitatifs et financiers).

En outre, la détermination d'une politique "santé" au niveau d'une branche apparaît pertinente lorsqu'elle se dote de moyens pour accompagner les structures et leurs salariés dans la mise en œuvre de politiques/démarches internes pragmatiques dédiées à la prévention des risques.



Pour garantir l'efficacité de cette démarche, trois axes doivent ainsi être déclinés :

- > **Etablir le rôle de la branche en matière de SQVCT** et définir une politique de prévention "socle" ;
- > **Etablir un plan d'action paritaire** déclinant de manière opérationnelle la politique de prévention, dont les actions seront évaluées et ajustées régulièrement ;
- > **Inscrire l'action de la branche dans la durée** en se dotant d'un organisme paritaire de prévention.

La création d'un **Organisme paritaire de prévention (OPP)** permettra de mettre en œuvre une observation du secteur en matière de SQVCT, développer une culture de la prévention notamment primaire, agir sur la prévention des risques professionnels spécifiques au secteur et sur la prévention de la désinsertion professionnelle, travailler sur l'insertion et le maintien dans l'emploi des salariés en situation de handicap, proposer une offre d'actions à destination du terrain, diffuser les pratiques adaptées de prévention. Les structures et leurs salariés seront ainsi accompagnés dans la mise en œuvre de politiques/démarches internes pragmatiques dédiées à la prévention des risques.

Nous considérons également que les salariés expérimentés constituent une richesse pour le secteur. Notre responsabilité d'employeur nous conduit à valoriser leur expérience, leur savoir-faire (comme évoqué dans la proposition 6 relative aux organisations apprenantes) mais également à prendre en compte la spécificité de certains exercices professionnels en prévenant l'usure au travail.

**L'attractivité de nos organisations doit reposer sur une vision large des conditions de travail dont le salaire, les congés et la formation ne sont qu'un aspect. Il est essentiel d'aller vers de nouveaux modèles managériaux, permettant d'apporter aux collaborateurs des environnements de travail sécurisants et équilibrés, facteurs de fidélisation.**

**Pierre-Yves Lenen**

Directeur général de la Fondation des Amis de l'Atelier

(20) SQVCT - Santé, Qualité de Vie et des Conditions de travail.  
 (21) Enquête AXESS 2024 - Baromètre sur les tensions RH dans le secteur social, médico-social et sanitaire.  
 (22) OPCS Santé, février 2022.



nexem  
employeurs, différemment

3, rue au Maire 75003 PARIS  
**nexem.fr**