



# Charte Managériale



## Le projet social de l'ACAL

---

Le projet et l'action de l'ACAL se situent dans une société complexe en continuelle évolution caractérisée par l'interdépendance de sous-systèmes ayant chacun leurs logiques propres et dont la connaissance est indispensable.

Le projet et l'action de l'ACAL portés par une structure associative se situent dans un champ social et humain qui convoque des valeurs en lien avec l'humain et la solidarité.

Le projet et l'action de l'entité l'ACAL supposent que, par une véritable démarche participative de communication et de responsabilisation, chacun de ses acteurs acquière une capacité d'inclusion par la connaissance de cette complexité.

Dans ce projet, les personnes accompagnées par l'ACAL sont considérées comme pouvant et devant être acteurs de leurs devenirs mais également acteurs du fonctionnement collectif.

### Nos convictions qui fondent notre culture associative

Le projet associatif de l'ACAL est à la fois **humain, social et collectif**.

- Humain, car il est fondé sur un profond respect de la personne humaine, sur les valeurs de **solidarité** et de **fraternité**, également sur la **bienveillance**.
- Social, car il est fondé sur la volonté d'agir en faveur d'un **monde meilleur** par d'avantage de **justice sociale**.
- Collectif et traversant les différents niveaux de la structure ACAL, car il est fondé, grâce à une démarche participative, sur le développement de la **capacité d'agir** en responsabilité de tous ses acteurs.

### Nos aspirations pour les femmes et les hommes qui œuvrent à l'ACAL

Par la démarche participative qui constitue un axe fondateur de notre projet associatif et par le souci d'éclairer par la formation et la communication la complexité de notre société, nous aspirons à :

- **Donner du sens au travail social** à travers la sauvegarde des principes et valeurs d'égalité, de solidarité, de progrès social,
- **Donner aux salariés un cadre** professionnel formateur et source de promotion sociale, un cadre structurant et épanouissant préservant la cohérence de leur engagement et leur qualité de vie au travail,
- Permettre à tous les acteurs (et, donc, aux personnes accompagnées) de développer en conscience et responsabilité **leurs capacités d'autonomie**.



# L'ambition managériale

---

## Enjeux

Après ce que nous avons vécu et ce que nous sommes en train de vivre, réforme de l'administration de l'État, crise migratoire, sanitaire, sociale, budgétaire, évolution de nos publics empreints à de plus en plus de troubles de la santé mentale, de violence, mais également crise écologique et sociétale, l'incertitude est devenue une réalité permanente à laquelle nous devons faire face.

Le management d'aujourd'hui et de demain est un élément facilitateur nous permettant de naviguer en terre inconnue.

Avec plus de 15 établissements et services, 152 salariés, une équipe de direction renouvelée, constituée de 2 directrices adjointes et 8 chefs de service dont 2 transversaux, il s'agit de favoriser l'engagement, d'aligner les pratiques managériales, de mettre en cohérence les process et outils RH pour faire partager le sens et la direction de l'action et renforcer la mobilisation au service des plus démunis.

## Orientations

Dans cette perspective, le manager se révèle être **un véritable référent**, en capacité d'accompagner et d'encourager les équipes, pour leur offrir une mission pertinente et inspirante. Ceci afin de préserver l'engagement dans le travail social, prévenir l'usure professionnelle et les risques psychosociaux afin d'améliorer notre prise en charge, et s'adapter aux défis de demain en toute agilité.

Chaque manager se positionne tel un **chef d'orchestre**, qui soutient et anime le collectif, qui prend en compte les spécificités et besoins de chaque individu. Il est donc garant de la mise en œuvre de la partition choisie. Cette mise en œuvre passe par le respect de chacun de la partition choisie, la connaissance et la maîtrise de chaque musicien de son instrument et la mise à disposition par le chef d'orchestre des moyens pour que l'ensemble joue au mieux cette partition.

La création d'une **communauté managériale** solidaire et exemplaire représente un réel levier de cohésion, facilite une communication plus simple, plus fluide, plus humaine en instaurant un esprit d'entraide.

## Valeur ajoutée

La valeur ajoutée des managers et de cette communauté est la créativité qui découlera de cette remontée de terrain, pour l'amélioration et l'adaptabilité de notre prise en charge.



# **Notre identité managériale**

au service de ...



## Les rôles clés

### Donner et partager le sens

- **Contribuer** à la construction et à la mise en œuvre des projets d'établissement et de services en tenant compte des besoins de l'environnement et du projet associatif
- **Porter** les orientations stratégiques associatives auprès de son équipe en montrant le cap et expliquant les enjeux de transformation.
- **Coconstruire** le projet d'établissement / service avec l'équipe et mettre en valeur la contribution de chacun
- **Identifier** les besoins et les attentes des collaborateurs pour les fédérer autour d'une ambition commune.

### Animer l'équipe

- **Responsabiliser et soutenir** l'équipe pour atteindre les objectifs définis
- **Entretenir** un climat de confiance positif et solidaire
- **Faciliter** les synergies et la collaboration transversale pour développer la qualité du service rendu tant en interne qu'en externe
- **Accompagner** chaque collaborateur dans le développement de ses compétences et la réalisation de son projet professionnel
- **Valoriser** les succès, apprendre des échecs

### Piloter l'activité

- **Gérer** l'activité dans le respect des enjeux économiques, financiers, sociétaux et environnementaux.
- **Organiser et coordonner** le travail en veillant au respect du cadre légal et à la qualité de vie au travail
- **Coordonner et suivre les activités des collaborateurs**, afin d'atteindre les objectifs fixés
- **Mettre en œuvre** et valoriser une démarche qualité garantissant la mise en œuvre et le suivi des projets individuels des usagers
- **Développer** les partenariats internes et externes et le travail en réseau

### Reporter ses analyses et son action

- **Évaluer** les effets et impacts de l'activité
- **Repérer** et analyser l'évolution des publics et de leurs besoins
- **Réinterroger** régulièrement la pertinence et la cohérence des actions engagées
- **Effectuer** des retours d'expérience réguliers auprès de ses pairs et de sa hiérarchie



## 5 valeurs de management

### INTEGRITE

L'intégrité est la qualité d'une personne ou d'un groupe à observer parfaitement les lois, les règlements de son activité mais également les références normatives de l'association et de la profession.

Au-delà, un manager « intègre » se comporte en conformant son action à des principes généraux de morale et de justice que chacun porte en soi.

Il sera alors question :

- D'authenticité
- D'honnêteté et de transparence,
- D'impartialité,
- De fiabilité par le respect de sa promesse ou de ses engagements.

*« L'intégrité c'est de ne pas se mentir à soi-même, l'honnêteté c'est de ne pas mentir aux autres. »*

### RESPECT

Véritable guide du savoir-vivre ensemble, le respect est essentiel dans les rapports avec les autres et permet en toute bienveillance de :

- Reconnaître la place de chacun comme un égal quelque soit par ailleurs l'inégalité de leurs conditions ou de leurs statuts
- Légitimer dans un rapport de réciprocité à l'autre (la direction, les autres cadres, les salariés, leurs représentants, les administrateurs, les personnes accompagnées).

### CONFIANCE

La confiance est le sentiment éprouvé de pouvoir se fier à quelqu'un ou à une organisation. Il est le préalable optimiste et engageant dans la relation à l'autre. Les conditions de la confiance sont celles où chaque être influe sur l'autre sans qu'il se sente menacé. La confiance ne se décrète pas. Elle est à la jonction de la qualité de la conduite de l'autre, de son respect et d'un fonctionnement qui incite à oser la confiance et sa réciprocité.

### CREATIVITE

Elle constitue la capacité du manager avec son équipe à créer, concevoir ou encore transformer ce qui existe en quelque chose d'autre afin de s'adapter aux évolutions constantes internes et externes.

Au service du terrain et de l'organisation dans son ensemble, elle procède en une capacité à se décaler des routines pour voir les choses autrement et sous un autre angle.

La nouveauté ainsi produite doit trouver un écho auprès d'un public qui va y trouver de la valeur ajoutée.

### LIBERTE & RESPONSABILITE

Liberté et responsabilité sont indissociables :

- La liberté s'entend autour du développement de la possibilité de choix et de l'autonomie au vu des latitudes laissées à ceux qui conduisent les actions.
- La responsabilité reconnaît à chacun son rôle en précisant ses droits et ses devoirs.

C'est par la liberté et la responsabilité que le manager développe une certaine capacité à faire équipe.



# Créativité

Rôles clés	Pratiques et postures professionnelles
<b>Donner et partager le sens</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• S'enrichir de la diversité en s'inspirant de projets innovants</li><li>• Faire converger les initiatives en menant des projets interservices</li><li>• Partager les bonnes pratiques</li><li>• Favoriser l'expression des besoins et des attentes en utilisant des supports de travail variés, innovants et adaptés au public (dessiner)</li></ul>
<b>Animer l'équipe</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Bousculer les habitudes pour favoriser la créativité</li><li>• Favoriser les échanges, l'émulation et l'expression de chacun pour favoriser l'intelligence collective</li><li>• Ouvrir le champ des possibles pour favoriser la remontée d'idées.</li><li>• Varier les modalités d'apprentissage et d'accompagnement pour favoriser le développement et l'évolution des individus et des équipes.</li><li>• S'autoriser une note d'humour</li><li>• Oser la rencontre pour favoriser une meilleure connaissance mutuelle</li></ul>
<b>Piloter l'activité</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Permettre la liberté d'agir dans un cadre précis</li><li>• Réajuster son mode de pilotage en fonction des aléas et des moyens disponibles et des ressources existantes (rester en alerte et faire avec ce que l'on a)</li><li>• Favoriser le recrutement des profils différents et complémentaires</li></ul>
<b>Reporter ses analyses et son action</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Varier les formes de remontées de terrain pour faciliter leur prise en compte</li><li>• Etre force de proposition dans les analyses et les perspectives</li></ul>

# Intégrité

Rôles clés	Pratiques et postures professionnelles
<b>Donner et partager le sens</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• S'appuyer sur les remontées de terrain pour prendre en compte les besoins et valoriser l'expertise, l'expression de chacun.</li><li>• S'engager au quotidien dans un partage des valeurs associatives au travers des missions et des pratiques .</li><li>• Faciliter la compréhension de tous en adaptant ses modes de communication.</li></ul>
<b>Animer l'équipe</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• S'inscrire dans une posture de transparence</li><li>• Être attentif et veiller à l'expression de chacun.</li><li>• Assurer de la stabilité dans les consignes tout en s'adaptant au contexte.</li><li>• Apprendre des erreurs et se maintenir dans une posture apprenante.</li></ul>
<b>Piloter l'activité</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• S'assurer d'être en cohérence entre ses écrits, ses paroles et ses actes</li><li>• Apporter une attention quotidienne à agir conformément à nos engagements,</li></ul>
<b>Reporter ses analyses et son action</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Assurer un report honnête et transparent</li></ul>

# Respect

Rôles clés	Pratiques et postures professionnelles
<b>Donner et partager le sens</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Etre bienveillant afin d'offrir une posture d'écoute, d'ouverture et de disponibilité</li><li>• Favoriser une posture éthique et professionnelle afin d'avoir une communication adaptée</li></ul>
<b>Animer l'équipe</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Offrir un cadre sécurisé favorisant l'échange et le respect de l'équité</li><li>• Proposer des espaces adaptés favorisant la prise en compte des idées</li><li>• S'ouvrir à la réciprocité afin de s'inscrire dans une intention commune</li></ul>
<b>Piloter l'activité</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Organiser des instances adaptées dans l'objectif de respecter le cadre législatif</li><li>• Veiller à la compréhension de tous des procédures afin de respecter les normes établies</li></ul>
<b>Reporter ses analyses et son action</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Assurer une évaluation de l'activité en tenant compte du cadre législatif et du projet associatif.</li></ul>

# Confiance

Rôles clés	Pratiques et postures professionnelles
<b>Donner et partager le sens</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Favoriser le croisement des regards par la prise en compte des visions, des expériences, des compétences et des idées de tous pour faire avancer le projet commun.</li><li>• Faciliter la relation de confiance en reconnaissant le droit à l'erreur et permettre ainsi une pleine expression de la remontée de terrain, des idées et de la créativité.</li><li>• S'ouvrir à une meilleure connaissance de soi afin de mettre à distance ses préjugés et les croyances pouvant altérer la prise de recul nécessaire à la compréhension de certaines situations.</li></ul>
<b>Animer l'équipe</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Faciliter l'envie de s'impliquer et la liberté d'action en acceptant de se laisser guider par l'autre</li><li>• Adapter les objectifs en reconnaissant l'autre dans sa différence et ses compétences singulières</li><li>• Encourager l'autonomie et le sens des responsabilités par un positionnement sécurisant d'écoute, de disponibilité et de non jugement</li><li>• Rassurer l'équipe en restant soi même et en partageant le cadre à respecter</li><li>• Contribuer au développement professionnel de son équipe en encourageant les groupes de réflexion entre pairs</li></ul>
<b>Piloter l'activité</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Faciliter les échanges avec son équipe en faisant preuve de transparence.</li><li>• Offrir un espace de suivi et d'ajustement pour réfléchir de façon partagée,</li></ul>
<b>Reporter ses analyses et son action</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Valoriser la remontée de terrain par la mise en place d'outils communs étayant et permettant de réels échanges objectifs et constructifs.</li></ul>

# Liberté et responsabilité

Rôles clés	Pratiques et postures professionnelles
<b>Donner et partager le sens</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Faciliter l'engagement,</li><li>• Connaître, définir et partager le cadre d'intervention,</li><li>• Penser l'initiative de manière globale en mesurant les risques,</li></ul>
<b>Animer l'équipe</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• L'attention portée aux besoins des équipes, la réflexion commune, la reconnaissance de la place de chacun vont permettre de valoriser et reconnaître le travail des équipes.</li><li>• Le partage d'informations, la recherche d'un sens commun et l'acceptation de l'erreur apprenante créent des espaces de confiance et favorisent l'autonomie des équipes.</li><li>• La multiplicité de supports d'animation et le lâcher prise vont susciter la créativité et son expression.</li><li>• L'attention portée à chaque professionnel permet de valoriser les compétences de chacun, et la proposition de travaux collaboratifs favorise la transmission de compétences.</li></ul>
<b>Piloter l'activité</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• S'assurer des moyens mobilisables</li><li>• Etre garant du respect du cadre légal</li><li>• Sortir de sa zone de confort</li></ul>
<b>Reporter ses analyses et son action</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Innover dans les remontées terrain (indicateurs, format, ...) et proposer des pistes de réflexion</li><li>• L'entretien Individuel et le bilan d'activité sont des outils de suivi qui permettent de caractériser l'activité des services et de signifier des points de vigilance</li></ul>

# **Le pacte managérial**



# Le pacte managérial entre l'ACAL et l'encadrement

---

Pour accompagner et soutenir l'encadrement, l'ACAL s'engage à :

- **Créer avec les salariés une relation fondée sur**
  - la *confiance*,
  - le *respect mutuel*,
  - le *souci constant de l'équité et de la justice*.
- **Développer le sens des responsabilités** de tous ses acteurs.
- **Maintenir le sens et la cohérence** de nos actions en restant fidèle à un projet associatif partagé.
- **Prendre en compte les besoins des salariés**
- **Préserver l'emploi**
- **Préserver la qualité et les conditions de vie au travail.**

Être encadrant à l'ACAL c'est :

## **S'intégrer et s'engager dans la communauté managériale**

Porter les ambitions et les valeurs de l'ACAL, dans un esprit de co-responsabilité afin de coconstruire un avenir pérenne pour les professionnels, les personnes accompagnées ainsi que pour notre écosystème.

## **Faire vivre au quotidien notre identité managériale**

Conforter sa pratique ou l'aborder sous un angle différent pour incarner les 5 valeurs managériales, en remplissant les 4 rôles clés.

## **Développer en continue ses pratiques managériales**

Échanger régulièrement sur ses pratiques afin de faire vivre cette charte au sein de la communauté managériale.

Développer de nouvelles habilités managériales pour mettre en œuvre les pratiques clés d'un management personnalisé, participatif, créateur de lien et de sens.

