

Master of Advanced Studies HES-SO

Direction des institutions éducatives, sociales et socio-sanitaires

MAS HES-SO DIS

UNE POLITIQUE EN RESSOURCES HUMAINES AUX

SERVICES SOCIAUX REGIONAUX

DE LA REPUBLIQUE ET CANTON DU JURA

UNE OPPORTUNITÉ OU UNE NECESSITÉ ?

Dominique Cattin Houser

Module Travail de Master

Prof. François Gonin directeur du travail de Master postgrade

TABLE DES MATIERES

Remerciements	4
Lexique	6
Résumé	7
1 PARTIE INTRODUCTIVE	8
1.1 Introduction	8
1.2 Le choix du thème	8
1.3 Objectif de mon travail	11
1.4 Description de ma méthodologie	13
1.5 Le contexte institutionnel	15
1.5.1 Historicité	15
1.5.2 Situation actuelle	16
1.5.3 Enjeux actuels	18
1.6 La politique RH des SSRju à ce jour	20
1.7 Conclusion	21
2 PARTIE THEORIQUE	22
2.1 Introduction	22
2.2 Les ressources humaines et sa gestion	22
2.2.1 Les concepts utilisés dans la gestion des ressources humaines	22
2.2.2 La fonction RH	23
2.3 La politique en ressources humaines	25
2.3.1 Sa définition	25
2.3.2 Ses buts	26
2.3.3 Ses composants	27
2.3.4 Les conditions nécessaires à sa mise en œuvre	28
2.4 Trois modèles de gestion des ressources humaines	28
2.4.1 L'approche contingente de la GRH selon Peretti	28
2.4.1.1 Plus-value du modèle contingentiel	31
2.4.2 Le modèle intégré d'Emery et Gonin	32
2.4.2.1 Plus-value du modèle intégré	36
2.4.3 Mix-social par Martory, Mahé de Boislandelle et Plane	37
2.4.3.1 Plus-value du modèle mix-social	39
2.5 Conclusion	40
3 ANALYSE INSTITUTIONNELLE	41
3.1 Introduction	41
3.2 La vision, la mission, les valeurs et la culture de l'institution	41
3.2.1 La vision au sein des SSRju	41
3.2.2 Les missions de l'institution	42
3.2.3 Les valeurs et la culture de l'institution	43
3.3 Les macro-tendances et influences des conditions cadres	43
3.4 Analyse et positionnement de l'entreprise et des concurrents	44

3.5	<i>Les parties intéressées internes et externes</i>	44
3.6	<i>L'analyse selon la matrice MOFF</i>	45
3.7	<i>L'administration du personnel et fonction RH</i>	47
3.8	<i>Conclusion</i>	48
4	COLLECTE D'INFORMATIONS, ENQUÊTES ET DISCUSSION	49
4.1	<i>Introduction</i>	49
4.2	<i>L'entretien avec M. Wagner, chef du Service RH cantonal</i>	49
4.2.1	<i>Discussion</i>	50
4.3	<i>Les enquêtes de satisfaction envers les employés</i>	51
4.3.1	<i>Les objectifs</i>	51
4.3.2	<i>Les biais</i>	52
4.4	<i>L'enquête de satisfaction aux SSRju</i>	52
4.4.1	<i>Les résultats de l'enquête de satisfaction</i>	54
4.4.2	<i>Les résultats de l'enquête</i>	59
4.5	<i>Discussion à propos des deux enquêtes</i>	62
5	PROJET FINAL	65
5.1	<i>Introduction</i>	65
5.2	<i>Un projet de politique RH aux SSRju</i>	65
5.3	<i>La méthodologie proposée</i>	68
5.4	<i>Mon positionnement</i>	69
6	CONCLUSION	71
	Annexes	73
	Bibliographie	74
	Cours	75
	Bases légales et autres ressources	76

Remerciements

Ce travail a pu être réalisé grâce au soutien de mon entourage professionnel et familial.

Je remercie tout particulièrement le Professeur François Gonin, directeur de travail de master pour sa patience et son aiguillage sur ce chemin exigeant et passionnant.

Mes remerciements aussi à toutes les personnes qui m'ont accompagnée par des mots d'encouragement, à travers la lecture de mes textes ou des coups de pouce techniques. Ce fût des appuis essentiels et fondamentaux pour la réalisation de ce travail. Merci à mes amies Viviane et Annemarie pour leur conseil et la relecture de mes textes.

Un clin d'œil particulier à mon époux Christophe et à mes deux garçons qui sont restés très patients et soutenant tout au long de mon parcours de formation et plus encore lors mes longues journées d'absence lors de la rédaction de ce document finalisant ce cursus de formation qui aura duré plus de trois ans.

* * *

« Les deux choses les plus importantes n'apparaissent pas dans le bilan de l'entreprise, sa réputation et ses hommes ».

Henri Ford

* * *

J'aurais souhaité utiliser un langage épicène, tant l'égalité entre femmes et hommes me tient à cœur. Toutefois, afin de simplifier la lecture, je me suis résolue à utiliser des termes qui s'appliquent indifféremment aux femmes et aux hommes.

Les opinions et les avis personnels émis dans ce document n'engagent que son auteure.

Lexique

APEA : Autorité de protection de l'enfant et de l'adulte

AS : Assistant-e social-e

DRH : Direction en ressources humaines

EPT : Emploi plein temps

GRH : Gestion des ressources humaines

GPP : Gestion prévisionnelle du personnel

HCM : Human capital management ou Gestion de l'humain dans l'organisation

EFQM : Modèle d'Excellence EFQM

NGP : Nouvelle gestion publique

RCJU : République et Canton du Jura

RH : Ressources humaines

SAS : Service de l'action sociale de la République et Canton du Jura

SRH : Service cantonal des ressources humaines

SSRju : Services sociaux régionaux de la République et Canton du Jura

Résumé

Ce travail de master porte sur l'analyse des Services sociaux régionaux de la République et Canton du Jura en vue de définir une politique en ressources humaines propre à l'institution. Etablissement autonome de droit public, l'organisation doit faire face à de nombreux défis liés à son environnement interne et externe. L'hypothèse de départ est qu'une réflexion en matière de gestion du capital humain peut être une base afin de construire de nouvelles perspectives pour l'encadrement des équipes et le pilotage institutionnel. La récolte des données s'est faite grâce à un entretien semi-directif et deux sondages réalisés à l'interne de l'institution SSRju. Finalement, un projet final est proposé en fin d'étude.

1 PARTIE INTRODUCTIVE

1.1 Introduction

Des nombreux défis attendent les services sociaux régionaux ces prochaines années (mesures d'austérité, baisse des subventions de l'Etat, changement de direction, augmentation du nombre de dossiers par EPT, etc.). Mener une réflexion et une recherche sur la manière de manager et d'encadrer les équipes me semble être une porte d'entrée intéressante pour trouver des solutions concrètes face à un contexte socio-politique toujours plus pesant dans la gestion d'une institution d'action sociale. Mon projet est aussi de prendre ce temps de réflexion pour le mettre au bénéfice de l'institution et de l'ensemble des collaborateurs, car ils sont en première ligne dans le suivi des bénéficiaires. Prendre soin de son personnel, c'est par cascade aussi prendre soin des personnes que nous accueillons quotidiennement dans nos services.

1.2 Le choix du thème

Après de nombreux aller – retour entre la stratégie qui définit les plans d'action et la politique qui pose les fondements, mon choix s'est finalement porté sur le thème de la politique des ressources humaines au sein de notre institution en tant que projet institutionnel. Avant tout autre démarche liée à la gestion du capital humain, il s'avère nécessaire de déterminer plus clairement une base reconnue de toutes les instances en matière de conduite du personnel tenant compte des missions avant de définir plus précisément les orientations possibles au travers des stratégies et des plans d'actions. Je fais le constat que l'institution a les bases légales pour ce qui est de la conduite de son personnel, par contre une définition d'une politique dans le sens d'une ligne directrice connue, transparente et établie par les instances dirigeantes fait défaut.

Pour se pencher sur la question de la gestion des ressources humaines, il est utile de lire entre autres les écrits de J.-M. Peretti dans « Gestion des ressources humaines ». Celui-ci reprend régulièrement en introduction un proverbe arabe pour expliquer la différence entre une entreprise qui réussit et celle qui végète : « *La différence entre un jardin et un désert, ce n'est pas l'eau, c'est l'homme.* » Pour lui c'est bien la qualité du management en ressources humaines qui peut faire la différence entre deux entreprises et ce avant tout autre avantage compétitif.

Une autre phrase que je relève chez lui est : « *parler de ressources humaines c'est considérer non pas que les hommes sont des ressources, mais que les hommes ont des ressources* ». Cette approche qui met en perspective les compétences humaines à tout son sens, notamment dans le travail social.

La gestion du capital humain peut être ambiguë, comme le relève J.-M. Plane dans son introduction dans « La gestion des ressources humaines » : *« S'agit-il de gérer des ressources humaines ou les ressources des humains ? S'agit-il de chercher à transformer le travail en performance collective ou d'optimiser les charges de personnel en vue d'améliorer la rentabilité à court terme de l'entreprise ? »* Plane (2006), p.5.

A mon avis, dans le travail social, il s'agit d'encadrer et de valoriser des personnes qui ont des compétences « métier » spécifiques afin qu'ils exploitent au mieux leurs capacités. Il s'agit effectivement de gérer les ressources des employés afin que ces derniers puissent répondre au mieux à la raison d'être de l'organisation, qui est d'offrir des prestations de qualité et non d'engranger un profit financier.

Il est effectivement délicat de parler rentabilité dans un service tel que le nôtre et de le présenter ainsi face à nos collaborateurs. Par contre, il est fondamental de promouvoir des conditions permettant un accroissement de leur bien-être au travail et ainsi améliorer le climat social pour qu'ils puissent développer leurs compétences professionnelles. Toutut (2016) relève que : *« La qualité de vie au travail ne se définit pas seulement comme une démarche visant exclusivement à l'amélioration de la situation des travailleurs, elle est également, et dans le même temps, une démarche visant l'amélioration de l'entreprise dans l'ensemble de ses composantes, organisationnelle et économique. Un bon climat social au sein de notre institution est donc garant de prestations de qualité et permet de maintenir voire d'accroître la motivation du personnel. Celle-ci est un élément central dans l'activité en travail social, la référence à une vocation est d'ailleurs encore présente dans les esprits. Bodin (2009) cité par Keller (2016) l'illustre par des propos retenus dans le cadre de ses recherches : « ... de nombreux professionnels nous ont fait savoir qu'à leurs yeux, le métier d'assistante ou d'assistant social n'était pas un métier comme un autre, qu'il exige de « se donner à fond », d'être solide, d'assurer une présence sans faille. » Keller (2016) p. 145.*

La motivation est un concept complexe prenant racine dans l'inconscient. Levy-Leboyer (2002) citée par Cohen (2006) en donne la définition suivante : *« processus qui fait naître l'effort pour atteindre un objectif qui relance l'effort jusqu'à ce que l'objectif soit atteint »*. La motivation est donc un caractère individuel. L'implication au travail est un sous-produit du dynamisme de la motivation et est dépendant de la motivation. Les théories de la motivation sont développées dans de nombreux ouvrages RH et se basent sur plusieurs recherches expérimentales. En connaître quelques ingrédients est utile pour la gestion des équipes en matière de management.

Le salaire et les avantages sociaux sont par exemple des éléments motivationnels, mais dans notre organisation, nous avons peu de possibilité de faire des plans de carrières internes et aucune possibilité de récompense par l'obtention d'une prime ou autre formes de bonus. Nous devons trouver d'autres facteurs de motivation. Et si les éléments tels que la politique et les procédures d'organisation viennent à manquer, cela peut engendrer des risques pour les salariés d'être insatisfaits de leur contexte de travail. Peretti (2012). Cet auteur souligne notamment que : « *Les facteurs de motivation font appels au désir inné de chaque personne de se réaliser et d'améliorer ainsi sa satisfaction. Mais la présence de ces facteurs est liée directement au contenu des tâches comme : la complexité des tâches, la réalisation d'un travail difficile, la considération et la reconnaissance des autres suite à un effort ou à un succès, la responsabilité associée à l'emploi occupé, croissance personnelle par la connaissance et les expériences acquises, la promotion et l'avancement.* » Peretti (2012) p. 31.

La mission des services sociaux régionaux est de répondre aux besoins d'une population qui rencontre de multiples difficultés sociales et financières, à la limite parfois d'une totale exclusion de notre société. Le suivi de telles situations complexes demande un savoir-faire et un savoir-être de l'ensemble du personnel. Ces compétences doivent être mises en avant et développées au travers de conditions cadres adéquates. Et pourtant, en miroir au climat socio-politico-économique, celles-ci tendent à se détériorer ; j'en veux pour preuve les mesures d'austérité infligées à l'ensemble du personnel de l'Etat dès le 1^{er} janvier 2017 avec une baisse salariale pour les collaborateurs de l'administration publique et de fait également pour les employés des institutions paraétatiques (allocation de renchérissement -1.5% par rapport aux salaires 2016).

La pression sur les travailleurs qui est déjà forte par le contexte socio-politique risque de s'accroître encore plus durement ces prochaines années. Nombreux sont les travailleurs sociaux qui tendent à mettre tout en œuvre afin de garder un minimum de sens à leurs activités. Venir en aide à une population des plus défavorisée est un objectif primordial pour eux et s'inscrit réellement dans leurs valeurs profondes. Même si le militantisme tend à se perdre parmi les jeunes assistants sociaux alors qu'il est l'élément moteur chez les plus anciens, la notion de donner du sens à son activité reste très présente et fondamentale.

Dans un même temps, il est de plus en plus souvent demandé aux professionnels de travailler avec des méthodes plus explicites, de s'adapter aux besoins des bénéficiaires ou des populations en difficultés sociales et finalement d'évaluer leurs propres actions. Aussi, évaluer les actes dans les métiers de l'humain reste un gage important; c'est de l'ordre du

possible pour autant que les missions soient clairement définies et si les moyens en termes de capital humain sont suffisants pour mener à bien l'action sociale.

Les SSRju se voient aujourd'hui contraints de prendre des décisions et de définir des choix stratégiques, d'une part au niveau normatif puis sur le plan opérationnel. Cet établissement est devenu une institution relativement importante notamment par le nombre d'employés qui y travaillent (70 personnes pour 43 EPT); sa structure doit donc être adaptée en fonction de sa taille. Au moment où la nouvelle organisation sera mise en place, les processus internes devront également être revus et modifiés en conséquence. Une réflexion sur les missions, les valeurs et la culture de l'entreprise peut à mon avis faciliter la réorganisation future au niveau opérationnel.

L'ensemble de ces constats, tous imbriqués les uns aux autres, confirme mon choix de porter la réflexion sur la thématique de la gestion des ressources humaines au sein des SSRju.

1.3 Objectif de mon travail

Tenant compte du contexte institutionnel et environnemental, l'objectif principal de ce projet est donc de viser à la définition d'une politique RH pour les SSRju visible et reconnue par les instances de l'organisation (conseil de gestion, direction, commission du personnel) et connue de l'ensemble des collaborateurs.

Par projet RH, je reprends la définition retenue par Emery et Gonin (2014), p. 527: « *une démarche spécifique qui permet de structurer méthodiquement le développement, la mise en œuvre et l'ajustement d'une politique, de processus et d'outils de gestion du personnel dans l'ensemble de l'organisation, en attribuant les ressources appropriées* ».

C'est dire également que mettre en place un projet RH demande une méthodologie construite sur des bases connues de tous en garantissant les ressources nécessaires à sa réalisation.

Pour ces auteurs, la politique du personnel est un : « *document faîtière qui clarifie la manière dont l'employeur considère ses employé-e-s, qui coiffe l'ensemble des pratiques de gestion du personnel, en précisant les grandes orientations qu'il entend poursuivre à travers les différents processus de GRH. Elle contribue à façonner la culture d'entreprise et l'image perçue de l'extérieur.* » Emery et Gonin (2014), p. 42. Dans le modèle de GRH développé par ces auteurs et qui sera précisé ultérieurement, la politique du personnel est définit dès la 1^{ère} étape et est incluse dans le processus de pilotage.

En tant qu'établissement autonome de droit public, nous devons appliquer les règles de l'Etat jurassien en matière de gestion des ressources humaines. Autrement dit, nous devons nous référer à la Loi sur le personnel ainsi que sur son ordonnance d'application pour toutes les questions de GRH. Pour autant, nous avons relativement peu de lien avec le Service des ressources humaines du Canton ; l'ensemble de l'administration en notre personnel est assuré à l'interne des SSRju (salaire, charges salariales, assurances sociales,...). L'Administration cantonale par l'intermédiaire de son SRH a édicté sa propre politique en ressources humaines qui pourrait être reprise par notre organisation. Il s'agira de vérifier les ponts possibles entre nos deux entités.

En l'état, pour ce qui est des démarches administratives des ressources humaines, il existe des processus au sein de notre institution qui fonctionnent à satisfaction. Mais la gestion de notre capital humain doit à mon avis encore se développer, se professionnaliser et plus spécifiquement au niveau management et pilotage. Je pose l'hypothèse que la définition d'une politique en ressources humaines formalisée déclinant des valeurs essentielles et des orientations liées à notre culture d'entreprise saura accroître la visibilité et l'image de l'organisation. Les questions auxquelles je souhaiterais pouvoir répondre au travers de ce travail sont les suivantes :

- Est-ce que le fait de définir une politique RH visible permettrait de faire face à une possible détérioration des conditions de travail ?
- A travers une politique RH, peut-on maintenir ou favoriser la motivation des collaborateurs ?
- Peut-on développer une politique RH proactive et éviter un « joli » dossier qui finit au fond d'un tiroir ? Quelles sont les prérogatives à ce déploiement ?

De manière plus personnelle, et même si j'ai suivi plusieurs formations continues, les interrogations relatives à la gestion des ressources humaines sont assez récentes particulièrement ce qui a attiré à l'aspect théorique. C'est en suivant la formation en direction d'institutions éducatives, sociales et socio-sanitaires que je découvre de manière plus approfondie les matières spécifiques au management. Durant plusieurs années, j'ai assumé la gestion d'un service et encadré une équipe, mais j'utilisais mes capacités personnelles et mon expérience professionnelle en tant qu'assistante sociale, donc mon savoir-être pour gérer les soucis quotidiens. J'agissais peut-être d'une manière plus réactive que proactive face aux situations en faisant confiance à mon intuition ou simplement par empirisme. Tout cela pour dire que je démarre ce travail avec relativement peu d'acquis dans ce domaine. Il s'agit donc aussi d'approfondir des connaissances caractéristiques et de construire des liens avec ma pratique en direction d'institution sociale.

1.4 Description de ma méthodologie

Au vu de la problématique développée ci-dessus et des objectifs posés, ma méthodologie se déclinera en cinq parties distinctes avec un travail de recherche sur les concepts appliqués en matière de gestion RH complété par une récolte de données et d'informations que j'ai réalisée entre avril et mai 2017 aux travers d'enquêtes et d'un entretien semi-directif. Ces informations sont d'ordre quantitatif et qualitatif. L'analyse des données ainsi glanées et l'analyse institutionnelle permettent de poser une base sur laquelle un projet final peut se construire.

Ce travail s'inspire essentiellement du modèle intégré proposé par Emery et Gonin (2014), dans « Gérer les ressources humaines », y compris pour ce qui est de l'élaboration et la conception des sondages. Les différentes étapes de la gestion RH telles que décrites par ces auteurs peuvent aisément être transférées à une organisation telle que les SSRju car c'est un modèle adapté à la gestion d'un service public intégrant les normes qualités usuelles. Les auteurs la décrivent comme une approche humaniste, respectueuse des travailleurs et de leur développement professionnel. Me positionnant comme manager venant du sérail, ce modèle me paraît pertinent à utiliser car proche des réalités quotidiennes. Les auteurs se sont inspirés de ce qui est mis en œuvre sur le terrain tout en incluant des théories pour développer des outils de gestion RH. Ce concept est donc proche de ma vision et de ma pratique professionnelle en tant que directrice adjointe d'un établissement d'action sociale.

La description du contexte institutionnel, la mise par écrit des enjeux et des défis actuels permettront de poser l'environnement dans lequel s'inscrit ce projet. Cette photographie de la situation à ce jour définit la 1^{ère} partie. Elle sera complétée en 3^{ème} partie par une analyse institutionnelle plus spécifique. L'étude de l'environnement interne et externe permet de poser les fondements d'une politique RH sur lesquels peuvent venir s'inscrire les orientations stratégiques en congruence avec les réalités de l'organisation. Quelques points d'attention seront relevés en fin de travail, notamment en lien avec les résultats des sondages. Mais ces options stratégiques ne seront pas développées car ce n'est pas l'objectif de cette recherche.

La 2^{ème} partie théorique aura pour but d'exposer les notions utiles à la compréhension de la thématique, soit les définitions de la politique en ressources humaines et ces différents concepts. Une description plus précise du modèle intégré est donnée et mise en comparaison avec deux autres modèles issus de la littérature sur la gestion des ressources humaines.

Afin de compléter l'analyse et d'obtenir des indications plus précises sur les réalités du terrain, la récolte d'informations se fait au travers de deux questionnaires distribués au sein de l'institution SSRju et d'un entretien avec le chef du Service RH de l'Administration cantonale, soit une approche mixte (qualitative et quantitative). La récolte des données a été réalisée d'avril à mai 2017.

La diffusion d'un questionnaire de satisfaction destiné aux employés des SSRju permet d'établir un diagnostic sur les conditions de travail et d'obtenir des indications sur les valeurs prépondérantes et primordiales aux yeux des collaborateurs dans le cadre de leur activité professionnelle.

Le deuxième questionnaire est transmis au directeur et aux membres du conseil de gestion. Il a comme but de définir plus précisément les valeurs portées par les membres dirigeants en ce qui concerne l'organisation au sens large mais aussi en matière de ressources humaines. Il s'agit également de connaître leur point de vue sur les conditions de travail au sein des SSRju.

Le premier sondage permet d'affiner les connaissances sur les besoins des collaborateurs en matière de gestion d'équipes et du personnel et de cibler leurs préoccupations. Le second questionnaire pointe plus particulièrement les valeurs que les dirigeants souhaitent voir véhiculer au sein de l'organisation. Ce mode de faire permet de sensibiliser et finalement de « toucher » les acteurs concernés. Il permet également d'obtenir une vue à 360 degrés.

L'entretien avec le chef du SRH de la République et Canton du Jura élargit le point de vue à l'extérieur de l'institution. Connaître sa vision sur la politique RH mise en place au sein de l'Administration cantonale et sur ce qui pourrait être développé au sein de notre établissement autonome peut être un élément déterminant dans ce travail. Il s'agit également de vérifier dans quelle mesure la politique RH du canton peut être reprise par les SSRju.

Finalement la dernière partie de ce travail se concentre sur l'élaboration d'un projet « politique RH au sein des SSRju » avec une planification de sa mise en œuvre, non sans avoir émis un positionnement plus personnel en tant que membre de la direction. Ce document devra faire l'objet d'une validation par les différents partenaires.

Cette méthodologie permet d'avoir une approche globale de la thématique avec une partie théorique et une partie en lien avec les acteurs et les partenaires du terrain. L'analyse du contexte institutionnel ainsi que l'analyse des besoins du personnel sont des

éléments centraux pour bâtir une politique RH au plus proche de l'organisation et de son personnel, c'est pourquoi ces éléments font partie intégrante de ce travail.

1.5 Le contexte institutionnel

1.5.1 Historicité

L'organisation SSRju comme structurée actuellement fonctionne depuis 2001, date à laquelle la nouvelle Loi sur l'action sociale entre en vigueur dans le Canton du Jura. Cette nouvelle loi amène dans son sillage le regroupement des trois services régionaux (Ajoie et Clos-du-Doubs, Delémont et les Franches-Montagnes), qui étaient jusqu'alors gérés par des associations de communes.

C'est durant les années 80-90 que ces services ont été mis en place au sein des districts avec leurs spécificités régionales. Par exemple le service social du district de Delémont comptait déjà un domaine spécialisé incluant des tuteurs officiels, alors qu'au service social des Franches-Montagnes s'y trouvaient conjointement les soins et les aides à domicile.

Les services sociaux intervenaient dans le domaine de l'assistance publique¹. De plus, les assistants sociaux assumaient des mandats en protection des mineurs et des mandats de protection des adultes. De ce fait, les collaborateurs travaillaient de manière polyvalente, soit dans les trois secteurs d'activités. Ils se devaient de rendre des comptes auprès des communes qui prenaient les décisions au niveau financier pour les dossiers d'assistance et en qualité d'autorité tutélaire dans le domaine de la protection de l'adulte et de l'enfant.

Les responsables de ces services avaient en plus de leur fonction de supérieur hiérarchique des tâches à assumer en tant qu'assistant social. Il était attendu du responsable de bonnes compétences « métier » en travail social avec un potentiel pour toutes les questions de gestion d'équipe, même si ces notions étaient finalement peu mises en avant. Par exemple, les entretiens d'embauche et les engagements se faisaient par les membres des comités respectifs des associations (comité de milice) et ce jusque dans les années 2000. Le responsable de service était travailleur social avec des compétences humaines et relationnelles. La fonction de responsable, donc une position plus stratégique et managériale le légitimait dans la gestion du service social régional.

¹ Le terme utilisé à ce jour est aide sociale en lieu et place d'assistance publique.

La Loi sur l'action sociale de 2001 engendre le regroupement des trois services sociaux avec la mise sur pied d'un collège de direction, composé des trois responsables des services de chaque district. Les hautes instances sont le Conseil de gestion et la Commission cantonale de l'action sociale, qui est présidée par le Ministre en charge du Département des affaires sociales (depuis 2016 c'est le Département de l'Intérieur).

Durant les années 2010-2012, les secteurs d'activités des SSRju se sont spécialisés et de ce fait les assistants sociaux travaillent désormais uniquement dans un seul domaine, soit à l'aide sociale, à la protection de l'enfant ou à la protection de l'adulte.

En 2013 suite à la mise en vigueur de la nouvelle Loi fédérale sur la protection de l'adulte et de l'enfant, les communes perdent leur compétence d'autorité tutélaire. Dorénavant, une autorité administrative appelée Autorité de protection de l'enfant et de l'adulte (APEA) assume ces tâches et mandate les assistants sociaux des SSRju pour assumer les mandats demandant l'intervention de professionnel.

Dès 2015, la nouvelle gouvernance des SSRju est mise en vigueur avec une direction composée d'un directeur général et d'un adjoint qui gèrent ensemble les trois antennes ; les fonctions de responsable d'antenne sont abolies. Les tâches de direction sont essentiellement du management institutionnel au sens large tel que les gestions financières, organisationnelles, les ressources humaines et les relations publiques. La direction assume entièrement les processus RH même si certaines décisions sont prises par le conseil de gestion en tant qu'employeur (confirmation des engagements, octroi des formations longue pour les collaborateurs, etc.). Les compétences des différents organes sont définies à l'art. 26 et suivants du Décret concernant les institutions sociales. Les tâches administratives sont quant à elles assumées par une secrétaire générale (comptabilité, salaire, assurances sociales, etc.).

1.5.2 Situation actuelle

En 2016, la gouvernance et l'organisation SSRju sont remises sur la table au vu des limites montrées par le mode fonctionnement actuel et du fait du proche départ à la retraite du directeur général. Ce sont les membres permanents du conseil de gestion qui mènent cette réflexion. La direction et la commission du personnel interviennent sur consultation. Le travail se porte essentiellement sur des questions structurelles et non sur des fondements managériaux.

La matrice PESTEL permet d'identifier les influences positives et négatives que peuvent exercer l'environnement sur l'organisation SSRju :

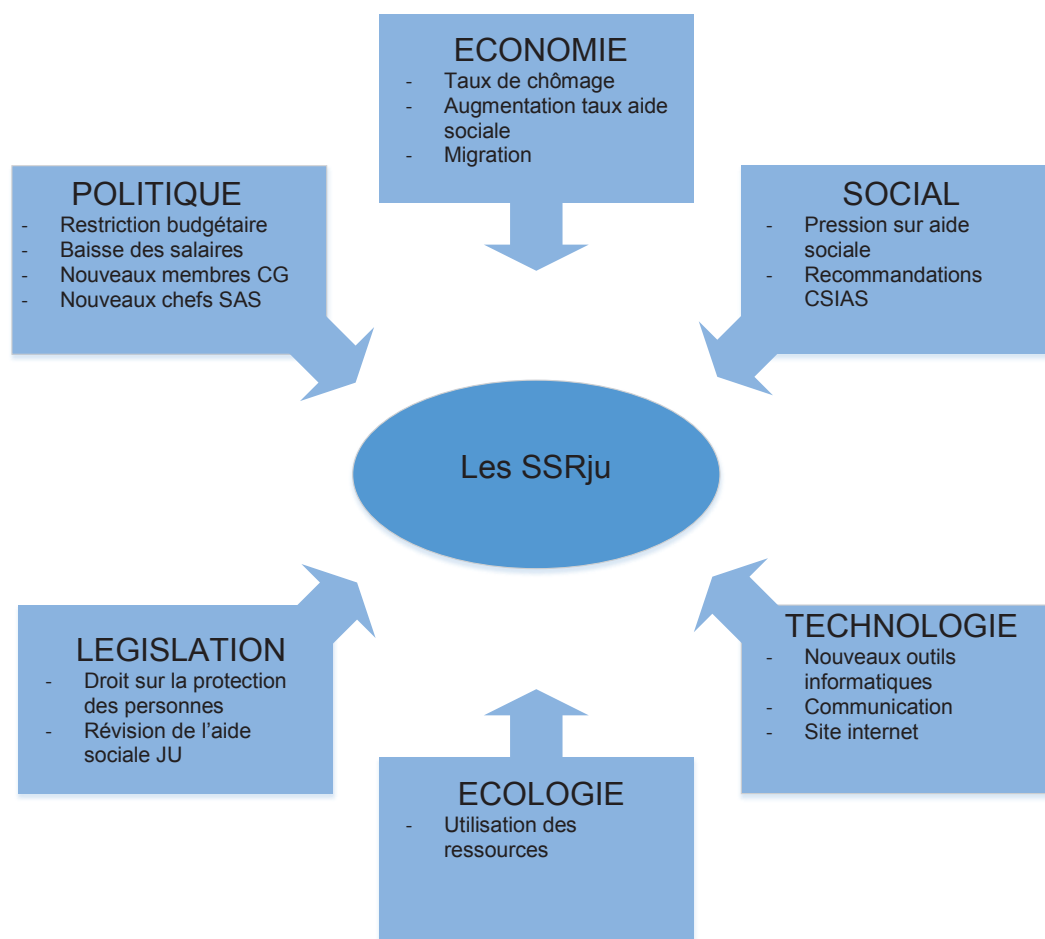


Schéma 1.- Tableau PESTEL – Organisation SSRju. 04.2017

Le climat socio-politico-économique n'est actuellement pas favorable au développement des institutions sociales. Les hautes instances nous demandent de « faire mieux ou autant avec moins ». Par contre, dans les domaines législatifs, de l'écologie et de la technologie, il y a de l'espace pour réaliser des projets ces prochaines années (révision sur l'aide sociale, utilisation des ressources en lien avec le développement durable, amélioration de l'image de l'institution à travers le site internet, amélioration des processus au travers d'outils informatiques, etc.). Une gestion par projet délimité dans le temps est particulièrement attractive, souhaitée et demandée par les hautes instances. Ces nouvelles orientations ou

directives sont une conséquence directe des baisses des finances de l'Etat et remettent en question tout un mode de gestion ou de management pour nos institutions sociales.

1.5.3 Enjeux actuels

Aujourd'hui la notion de service public est fortement interrogée au travers des contingences économiques et les nombreuses pressions sur les institutions paraétatiques en lien direct avec les contrats de prestations et les baisses des subventions. Pour les SSRju, en tant qu'établissement cantonal de droit public et institution d'action sociale, les enjeux sont triples. Les dilemmes sont les suivants :

- la maîtrise de leurs coûts tout en assurant la qualité des prestations ;
- le suivi des directives institutionnelles tout en répondant aux demandes des usagers ;
- l'implication du personnel dans son activité tout en le rassurant qu'il ne perdra pas son emploi. Bonvin (2014).

Ce contexte implique que la logique de l'entreprise sociale est mise à mal. Dans nos domaines, nous peinons à nous considérer comme entreprise. Lefèvre (2011) le relève ainsi : *L'argent n'existe pas dans les mythes fondateurs qui ont structuré la sociologie de l'acteur social, l'éthique de conviction ne peut cohabiter avec un discours économique et une efficacité gestionnaire.*

Au sein des services publics, les enjeux sont conséquents car : « ...la légitimité du secteur public est liée à l'efficacité et à la qualité de la prestation des services. ... La capacité des administrations publiques à rendre des services de qualité à moindre coût sera déterminante pour leur avenir. » Lemire (2002) p. 15. Emery et Gonin (2014) cite Sérieyx, 1992 pour démontrer que la gestion des ressources humaines a un rôle essentiel face aux mutations souhaitées au sein des entreprises publiques.

Ces attentes sont :

Aujourd'hui	A l'avenir
Une administration centrée sur son fonctionnement (introvertie)	Une administration centrée sur ses missions et ses usagers-clients (extravertie)
Une administration de procédures et d'obéissance passive	Une administration responsabilisée, qui entreprend
Une administration verticale (tout est commandé par la pyramide hiérarchique)	Une administration transversale, vivant en réseau, avec des relations de complémentarité « clients-fournisseurs »
Une administration de dépenses	Une administration de résultats

Tableau 1. – Mutations attendues des services publics selon Emery et Gonin (2014)

Nous nous devons de gérer les institutions sociales avec efficience et efficacité à l'image de la Nouvelle Gestion Public (NGP) et l'engouement des formations directement destinées aux dirigeants en démontre sa nécessité. Les nouvelles notions telles qu'innovation et créativité deviennent aussi inéluctables dans nos domaines. Il s'agit de trouver un équilibre entre une gestion efficiente de nos institutions, une meilleure visibilité de nos prestations ainsi que de leur qualité et la nécessité de répondre aux besoins des bénéficiaires qui évoluent avec les nouvelles problématiques sociétales. Il s'agit également d'être attentif à redonner de l'attention à la dimension humaine, dimension qui s'est quelque peu perdue dans la mise en place de la NGP au sein des services publics. Les pistes possibles sont la mise en place d'outils favorisant le collectif, la définition d'une nouvelle culture de service public ou encore la favorisation de démarches participatives. Giaque (2015). C'est dire que la gestion des ressources humaines peut être déterminante pour faire face aux perspectives nouvelles, que ce soit dans les institutions sociales ou au sein des services publics. Notre capital humain est l'élément central dans la création de valeur ajoutée. Cette affirmation est corroborée par Lemire (2002) p. 15 qui relate que « *Comme la marge de manœuvre quantitative continuera d'être de plus en plus réduite, la dimension qualitative, c'est-à-dire la gestion des compétences et des motivations des ressources humaines, deviendra de plus en plus stratégique.* »

Loubat (2006) énumère parfaitement bien les défis auxquels doivent faire face les établissements d'action sociale :

- l'accomplissement de la mission et de la vocation de l'entreprise définie par ses commanditaires,
- la pérennité, voir le développement si nécessaire, de son potentiel d'offre,
- une prospective en matière de détection des besoins,
- la satisfaction de ses bénéficiaires par l'octroi de prestations de qualité,
- une évaluation des effets obtenus eu égard aux moyens mobilisés,
- la bonne organisation et utilisation de ses ressources matérielles,
- la mobilisation de ses personnels sur un projet d'ensemble,
- l'optimisation des ressources humaines et des compétences des personnels, voire de leur développement par une politique de formation,
- la permanence d'un climat relationnel satisfaisant,
- une bonne implantation dans l'environnement par l'instauration d'une politique de relations publiques et d'un partenariat,
- une bonne lisibilité de son fonctionnement,
- une traçabilité de ses procédures,
- la satisfaction des procédures de contrôle à son endroit par les autorités habilitées.

Ces éléments montrent la multitude d'objectifs auxquels l'organisation doit répondre. Ces buts sont parfois paradoxaux entre eux, ils démontrent pourtant la complexité d'une bonne gestion de ce type d'institution. Ils mettent aussi en évidence des principes élémentaires pour la gestion du personnel et leur « bien-être » au travail. Ce sont pour la majorité les mêmes principes que nous retrouvons ci-dessous dans le modèle intégré, soit notamment la gestion prévisionnelle du personnel, le management des performances ou encore le développement des compétences. Je constate aussi que l'évolution et le contexte socio-politique ont un impact non négligeable sur la majorité des points soulevés ci-dessus. Il est donc nécessaire de garder un lien étroit et privilégié avec les instances supérieures.

1.6 La politique RH des SSRju à ce jour

Actuellement, il n'existe aucun document précisant et définissant la politique en ressources humaines des SSRju. Les références en matière de gestion du personnel sont les bases légales, soit les ordonnances sur le personnel de l'Etat que l'institution en tant qu'établissement de droit public se doit d'appliquer à l'interne. Un règlement du personnel a été établi sur cette base, reprenant les niveaux hiérarchiques de l'institution en lieu et place des niveaux hiérarchiques cantonaux. Des procédures et des documents internes

sont établis pour assurer une gestion cohérente du personnel entre les antennes et les secteurs d'activités, mais ceux-ci se situent au niveau administratif.

1.7 Conclusion

La description du contexte institutionnel permet de comprendre que l'évolution de l'établissement est encore et toujours en phase de réorganisation au niveau de sa structure mais aussi sur des questions de méthodologie de prise en charge des bénéficiaires. L'environnement interne et externe de l'institution a également toute son importance dans l'analyse et dans la gestion institutionnelle. Mais quid des questions de politique RH au sein de l'institution ? L'analyse environnementale et contextuelle permet de mettre en lumière les défis actuels auxquels un nouveau pilotage institutionnel devra répondre. Au moment où les questions structurelles seront résolues, peut-être qu'un espace de réflexion sur les modes de pilotage du personnel se dégagera.

* * *

2 PARTIE THEORIQUE

2.1 Introduction

Vaste domaine qu'est la gestion des ressources humaines. Afin d'en clarifier son sens, quelques définitions sont nécessaires pour une meilleure compréhension du champ de cette recherche.

2.2 Les ressources humaines et sa gestion

Les ressources humaines désignent l'ensemble du personnel d'une organisation. Pour Emery et Gonin, p. 10 (2014), l'aspect « ressources humaines » sont : *« des questions non administratives dans la GRH, notamment tous les processus qui contribuent à améliorer les performances des collaboratrices et collaborateurs, à développer leurs compétences et leur parcours professionnel. Touche aussi la dimension relationnelle du travail, le climat et la motivation du personnel. »*

Pour Martory et Crozet (2013), p. 2, c'est l'articulation entre gestion, hommes au travail et organisation qui définit la gestion des ressources humaines. Pour ces auteurs, gérer le personnel, *c'est effectuer des choix stratégiques*, mais aussi *des choix tactiques*. La notion « d'hommes au travail » correspond au fait que les employés effectuent une activité contraignante et que ceux-ci réagissent aussi en fonction de leur personnalité et de leur parcours de vie. L'activité professionnelle peut être vécue comme négative, mais elle valorise aussi les employés à travers le statut social qu'ils acquièrent de par leur emploi et de par la rémunération perçue. La GRH touche toute organisation à but lucratif ou non, que ce soit des entreprises privées ou des services publics. Martory et Crozet (2013), p. 5. Les spécialistes parlent aussi de « Human Capital Management » qui définit la gestion de l'humain dans l'organisation.

Les pratiques en matière de ressources humaines *« doivent soutenir et non entraver les principaux défis d'une organisation, en contribuant à promouvoir des valeurs et des pratiques de collaboration en phase avec l'évolution des prestations fournies, des attentes des clients et des nouvelles exigences du marché. »* Emery et Gonin (2014), p. 15. A elle seule, cette définition clarifie le rôle de la GRH au sein d'une entreprise. La gestion du personnel doit en fait tenir compte de la réalité de l'entreprise avec ses fondements tout en collant à l'évolution environnementale et surtout répondre aux attentes des clients.

2.2.1 Les concepts utilisés dans la gestion des ressources humaines

Le tableau ci-dessous clarifie les concepts utilisés en GRH y compris le mot « politique ». Au même titre que la politique RH (ou politique HCM), la mission de la fonction RH n'est

pas limitée dans le temps. La mission de la fonction RH se décline grâce aux objectifs plus ou moins clairement définis par les instances dirigeantes à propos de l'encadrement et le recrutement du personnel. La stratégie RH quant à elle tend à combler l'écart entre la situation actuelle à un état final. Elle propose des plans d'actions concrètes en matière de suivi du personnel.

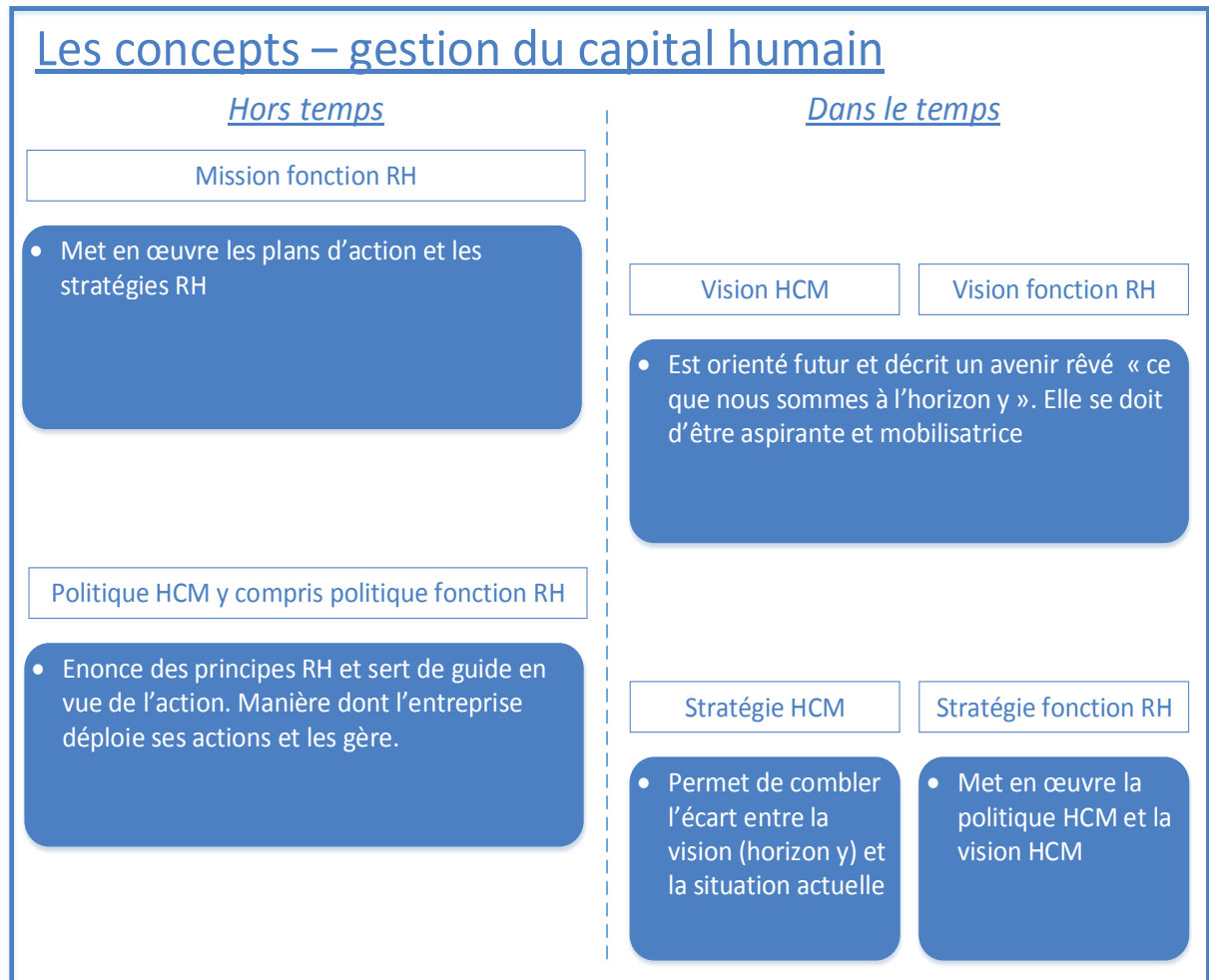


Schéma 2. – Document de cours de Fr. Gonin modifié par D. Cattin Houser

2.2.2 La fonction RH

La fonction personnel regroupe l'ensemble des personnes ou instances qui assument des tâches liées à l'activité en GRH.

Pour Peretti, p. 16 (2012), la mission de la fonction personnel se situe sur deux axes centraux avec une orientation sur le futur en lien avec la stratégie de l'entreprise ou une

orientation sur le présent, avec des tâches liées à l'opérationnel. Le deuxième axe s'oriente processus ou à contrario sur le personnel.

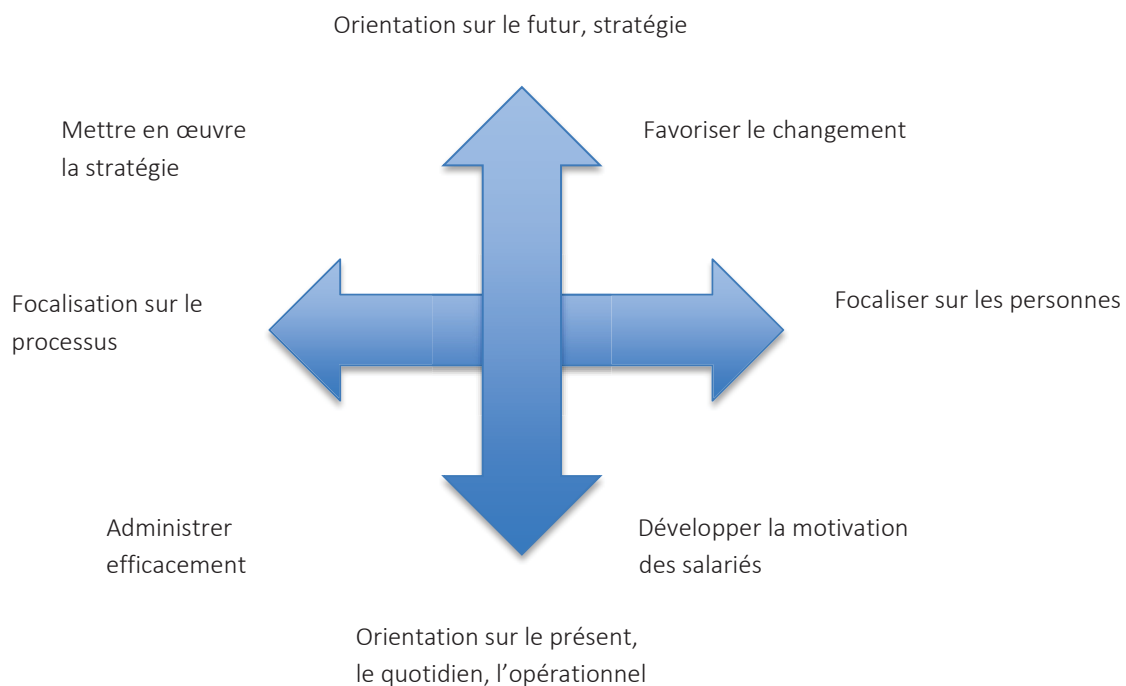


Schéma 3. – Fonction RH selon Peretti (2012) p. 16

Pour Emery et Gonin, la définition de la fonction RH au sein de l'entreprise doit être clairement définie (qui s'occupe de quoi) et fait partie d'un processus en GRH. Il faut une répartition transparente des responsabilités, des ressources et des compétences entre les différents acteurs intervenant en GRH. La fonction personnel doit pouvoir poursuivre une double mission, soit sociale et économique. La mission économique est liée aux objectifs de l'organisation, elle doit « *fournir en quantité, en qualité, au bon moment et au moindre coût, les ressources humaines nécessaires aux missions assignées à l'organisation.* » La mission sociale est liée aux facteurs de motivation du personnel, car elle « *offre des tâches, des responsabilités et des conditions de travail (matérielles et relationnelles) qui permettent aux collaboratrices et collaborateurs de donner la pleine mesure de leurs compétences dans un climat de travail serein.* » Cette mission concerne le niveau individuel mais aussi collectif et vise à développer la motivation et l'implication du personnel ainsi que leur satisfaction au travail. Les auteurs défendent l'idée que cette double mission peut être en contradiction l'une et l'autre et qui rend la GRH un « *art difficile* », car à travers son intégration au management de l'entreprise elle doit trouver les synergies possibles entre la mission sociale et la mission économique. « *L'idée directrice est de mettre en exergue les points de convergence entre les projets institutionnels, qui justifient la raison d'être des*

organisations privées et publiques, et les projets individuels du personnel. Ces auteurs décrivent alors « *le carrefour des projets individuels et collectifs* ». Emery et Gonin (2014) p. 54-55.

La fonction RH est souvent partagée entre niveaux hiérarchiques distincts, donc entre plusieurs corps de métier. Il est donc nécessaire pour l'organisation d'avoir un langage clair sur sa politique RH, que celle-ci soit communiquée largement et régulièrement. Une communication interne renforcera l'esprit d'entreprise et la motivation du personnel. Une communication externe est destinée à promouvoir l'image de l'entreprise en tant qu'employeur et ainsi contribuer directement ou indirectement à attirer des candidats potentiels.

Peretti (2016) promeut un partage de la vision pour cette fonction, celle qui est orientée vers le futur et est définie dans le temps. Dans ce sens, le manager qui a une fonction RH doit avoir toutes les connaissances suffisantes afin de pouvoir prendre les décisions de manière individuelle. Un partage des savoirs entre DRH et manager est à la base d'un bon fonctionnement, c'est-à-dire d'une mise en œuvre adéquate des plans d'actions. Les managers doivent également avoir le partage des pouvoirs, soit la possibilité de transmettre des suggestions à la hiérarchie, de pouvoir adapter les procédures et décider à leur niveau des options à prendre pour leur équipe (recrutement, rémunération et formation).

La mission et les domaines d'actions de la fonction RH selon Martory, B., Crozet D., p. 5 (2013), sont les suivantes :

- la mise en œuvre d'un cadre réglementaire,
- l'animation du dialogue et la mise en œuvre de la communication avec les collaborateurs d'une part et les divers groupes constitutifs de la collectivité d'autre part,
- le pilotage socio-économique, soit la participation au développement des performances de l'organisation.

2.3 La politique en ressources humaines

2.3.1 Sa définition

Pour Bellier et Trapet p. 8 (2001) la politique est le point de départ de la gestion des ressources humaines : « *La GRH s'inscrit dans une dynamique qui va de la définition d'une politique sociale à sa mise en œuvre au travers d'outils et de choix pratiques. Elle est*

exactement l'intermédiaire entre les questions d'ordre politique et celles d'ordre instrumental.»

Comme mentionné plus haut, pour Emery et Gonin (2014), la politique RH coiffe les pratiques en ressources humaines. Elle précise les orientations données par les différents processus en matière de gestion du personnel.

Une politique est donc définie par les hautes instances puis mise en œuvre à travers des plans d'actions concrets assumés par la fonction RH et qui devront eux-mêmes être évalués. Elle décrit les points d'intentions en faveur du personnel de l'entreprise et devrait être en congruence avec les options prises par leurs dirigeants en lien avec la raison d'être et les missions de l'organisation.

2.3.2 Ses buts

Une politique en ressources humaines rappelle les règles qui seront appliquées dans le cadre de la gestion du personnel. Il importe dès lors de définir une politique en personnel qui tienne compte des missions auxquelles l'organisation doit répondre mais aussi des valeurs primordiales aux yeux de la direction. Au sein des services publics, elle est étroitement liée à la politique en générale qui est elle-même définie par les bases législatives décidées par les instances politiques. Les législations précisent les missions et les buts des services publics et des institutions paraétatiques, dont les SSRju font partie. Emery et Gonin (2014).

La définition d'une politique en matière de gestion des ressources humaines favorisera le développement de l'organisation au sens large et le mode d'encadrement des collaborateurs. Si la politique est plutôt orientée selon les objectifs et les défis de l'organisation, on parle alors de politique du personnel stratégique. Par contre, articulée autour des besoins des employés, c'est une politique du personnel social. Un rapport de force peut s'installer entre ces deux pôles. Il s'agit donc de trouver le juste équilibre entre ces deux axes pour établir une politique du personnel synergique, qui prend en considérant tant les besoins de l'organisation que ceux des employés. Emery et Gonin (2014).

Des recherches, avec toutefois des résultats peu convaincants, ont tenté de mettre en corrélation les politiques RH avec les performances de l'entreprise. Des liens étroits n'ont pas pu être établis. Par contre, les chercheurs ont démontré que *« la communication interne joue le rôle d'un levier de performance. En d'autres termes, elle n'est pas elle-même une source de performance mais elle multiplie l'efficacité des autres pratiques de GRH. »* Ces recherches ont constaté que *« la performance dépend en grande partie de la qualité*

de la politique et des pratiques de communication. » Igalens et Barraud, 2003, cité par Décaudin et Igalens 2006, p. 45.

Peretti (2012) souligne deux notions importantes dans la mise en œuvre des politiques en RH, soit la rigueur et la transparence. Il ajoute que l'écoute et la qualité du système d'information ascendante sont des éléments qui renforcent le sentiment d'équité chez les collaborateurs. La transmission des informations et le style de communication adopté au sein de l'entreprise sont également essentiels, ce sont des éléments déterminant en matière de politique de communication.

2.3.3 Ses composants

Pour Emery et Gonin qui citent Emery et Lambelet-Rossi (2000), une politique RH est constituée de plusieurs éléments à différents niveaux :

Niveau général :

- Les enjeux et défis globaux de l'organisation, tenant compte de son domaine d'activité, de l'évolution de l'environnement, et par déduction :
 - Les valeurs-clés de l'organisation, dans la réalisation de ses prestations et ses modes de collaborations ;
 - Les qualités recherchées chez le personnel, indépendamment de la fonction exercée ;
 - Les qualités et pratiques de l'organisation, en tant qu'employeur se positionnant sur le marché de l'emploi en particulier, et dans le monde du travail en général.

Niveau des processus centraux :

- La description précise des orientations retenues pour chacun des processus centraux constitutifs de la GRH : par exemple la sous-politique d'engagement, etc.

Niveau des processus de soutien :

- Les lignes directrices du cadre réglementaire ;
- Le fonctionnement et les critères de qualité du service du personnel ainsi que de son réseau ;
- Les moyens investis dans la logistique de la GRH.

Niveau des processus de pilotage :

- La volonté de concrétiser la politique du personnel, de fixer et d'assurer la mise en œuvre d'objectifs précis, régulièrement évalués, puis adaptés en tenant compte également de l'environnement.

2.3.4 Les conditions nécessaires à sa mise en œuvre

Les conditions nécessaires afin qu'une politique RH puisse voir le jour selon Cohen (2006) :

- Un soutien de la direction qui montre son implication dans les différents projets.
- Une communication parallèle et une participation des managers afin de ne pas « imposer » la démarche et les outils. Un réel travail actif sur le terrain avec les managers est un gage de réussite.
- L'allocation de ressources complémentaires en effectif et des moyens financiers pour accompagner les ambitions.
- La construction d'indicateurs RH qui permettront de suivre la politique RH annoncée.

Emery et Gonin rajoutent d'autres éléments tels que de créer des partenariats, notamment avec les représentants du personnel, de maintenir le cap malgré les éventuelles difficultés et de valoriser les succès.

2.4 Trois modèles de gestion des ressources humaines

Les approches en matière de gestion du personnel sont multiples et différenciées selon les cultures et la provenance des spécialistes. Elles suivent également l'évolution de l'histoire de la GRH qui est finalement très liée aux mutations perçues dans le monde du travail et des entreprises privées.

Suite à mes lectures, je retiens trois modèles sur lesquels se basent les pratiques en matière de gestion des ressources humaines.

2.4.1 L'approche contingente de la GRH selon Peretti

Peretti, (2016), p. 2 développe *une approche contingente de la GRH*. Il définit des pratiques en matière de gestion du capital humain qui sont performantes en tenant compte des contraintes internes et externes à l'entreprise ainsi que des défis auxquels cette dernière doit faire face. « Pour y répondre, elle doit s'appuyer sur de nouvelles logiques, de nouvelles pratiques de GRH et une reconfiguration de la fonction. » La fonction RH doit suivre de près l'évolution du contexte environnemental ainsi que les méthodes construites pour

répondre aux défis explicités ci-après. Par cascade, les pratiques en matière de RH reprennent ces éléments.

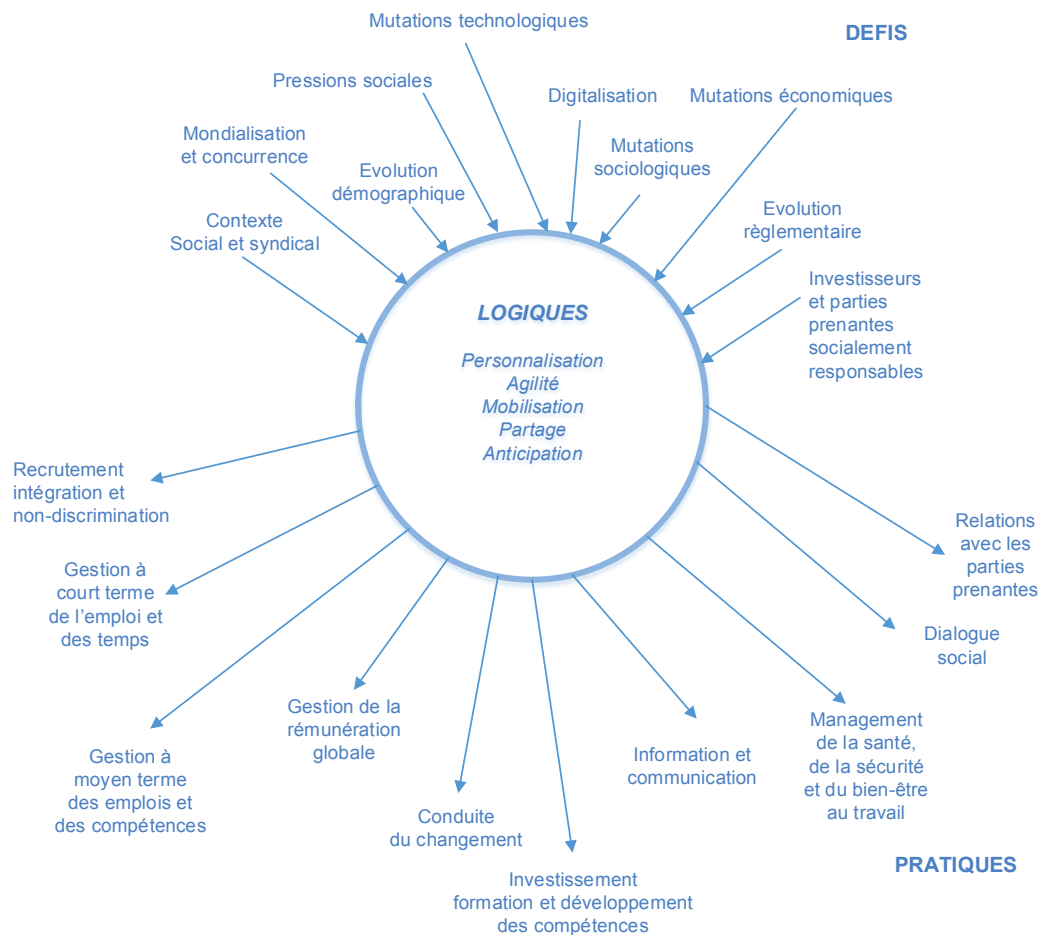


Schéma 4. – Le modèle contingentiel selon Peretti (2012) p. 8

Les précisions sur les terminologies utilisées dans ce schéma sont les suivantes (Peretti (2016) p. 3-9 :

A - Les défis

- a) Les mutations technologiques, la transformation numérique et la conduite du changement : « Maintenir en permanence une adéquation qualitative et quantitative de l'emploi implique une approche dynamique, une veille technologique, un suivi de l'employabilité de chacun, une gestion préventive, un effort permanent de qualification et de requalification du personnel en place, le développement de la mobilité et de nouveaux recrutements dans le cadre d'une gestion proactive des compétences. Les mutations technologiques dominantes sont la transformation des organisations,

l'accroissement de la productivité, la modification des compétences requises, le renchérissement du coût des équipements.»

- b) L'accentuation de la concurrence : L'entreprise se doit de rester compétitive dans un contexte de marché très ouvert au niveau national et international.
- c) Les mutations économiques : Même dans un contexte économique difficile, l'entreprise doit pouvoir investir et innover.
- d) Les évolutions démographiques : La population en général vieillit, c'est aussi le cas au sein des employés.
- e) Les mutations sociologiques et la diversité : L'entreprise regroupe une multitude de parcours professionnels et d'aspirations différenciées au sein de son personnel et le besoin de reconnaissance est une attente prédominante.
- f) Les partenaires sociaux : Les négociations avec les syndicats sont des éléments incontournables.
- g) Le cadre législatif et réglementaire : Les cadres légaux ont un impact fort sur la réglementation du personnel.
- h) L'investissement socialement responsable : Au vu de l'évolution de notre société, des engagements sociaux et sociétaux sont attendus des entreprises dans l'idée qu'elles intègrent des préoccupations sociales et environnementales dans leur développement.

B - Les logiques de réponses

Afin de répondre à ces défis, les entreprises mettent en place les LOGIQUES suivantes :

- a) La personnalisation : La logique de personnalisation ou de l'individualisation est développée avec la mise en œuvre de pratiques visant à répondre à la diversité des employés (plan individuel de formation, maîtrise individuelle du temps de travail, etc.).
- b) L'agilité : « *L'entreprise doit s'adapter rapidement et de façon efficace à toutes les évolutions* (contrats à durée déterminée, heures supplémentaires, sous-traitance, etc.). *Cette logique de l'adaptation concerne tous les domaines de GRH. Pour faire face à son environnement cahoteux et chaotique, l'entreprise devient agile.»*

- c) La mobilisation : « *La mobilisation repose sur une implication de la hiérarchie et sur sa capacité à motiver ses collaborateurs. Elle nécessite un climat social favorable et un réel dialogue social.* »
- d) L'anticipation : « *Le manque de visibilité implique une démarche anticipatrice permettant de développer les capacités d'adaptation aux événements imprévus et à l'incertain. La réussite de la gestion à court terme de l'emploi s'inscrit dans le cadre d'une gestion anticipatrice des compétences.* »
- e) Le partage : « tous DRH » : « *Tout cadre exerçant une fonction de commandement participe à la GRH dans le cadre du partage de la fonction. Tous DRH devient un mot d'ordre pour les entreprises soucieuses d'efficacité et de développement.* »

La qualité de la GRH repose sur les politiques et les pratiques dans les domaines suivants :

- ⇒ la formation et le développement des compétences,
- ⇒ l'amélioration des conditions de travail, santé et de sécurité,
- ⇒ l'aménagement des temps de travail,
- ⇒ l'information et la communication,
- ⇒ le dialogue social,
- ⇒ la responsabilité sociétale et le développement durable,
- ⇒ la conduite du changement et des transformations.

2.4.1.1 Plus-value du modèle contingentiel

Les notions telles que « la conduite de changement » dans le management sont essentielles notamment en matière de GRH. Accompagner, promouvoir, encadrer ou amener le changement au sein de son organisation suscite des réactions positives ou négatives. Ces dernières sont elles-mêmes exprimées par des craintes, ou parfois non exprimées mais bien présentes par diverses formes de résistance de la part du personnel. Par contre, un encadrement qui tient compte d'un accompagnement au changement peut susciter du dynamisme et de la motivation au sein des équipes, ce qui est source d'innovation. L'approche développée par Peretti amène aussi des notions plus récentes dans l'histoire de la gestion RH, soit la responsabilité sociétale et le développement durable. Dans ce modèle, les pratiques RH sont mises en place selon les défis et les circonstances auxquelles l'entreprise doit répondre.

2.4.2 Le modèle intégré d’Emery et Gonin

Gonin et Emery ont développé une approche selon un modèle intégré en matière de GRH qui se définit selon le schéma suivant :

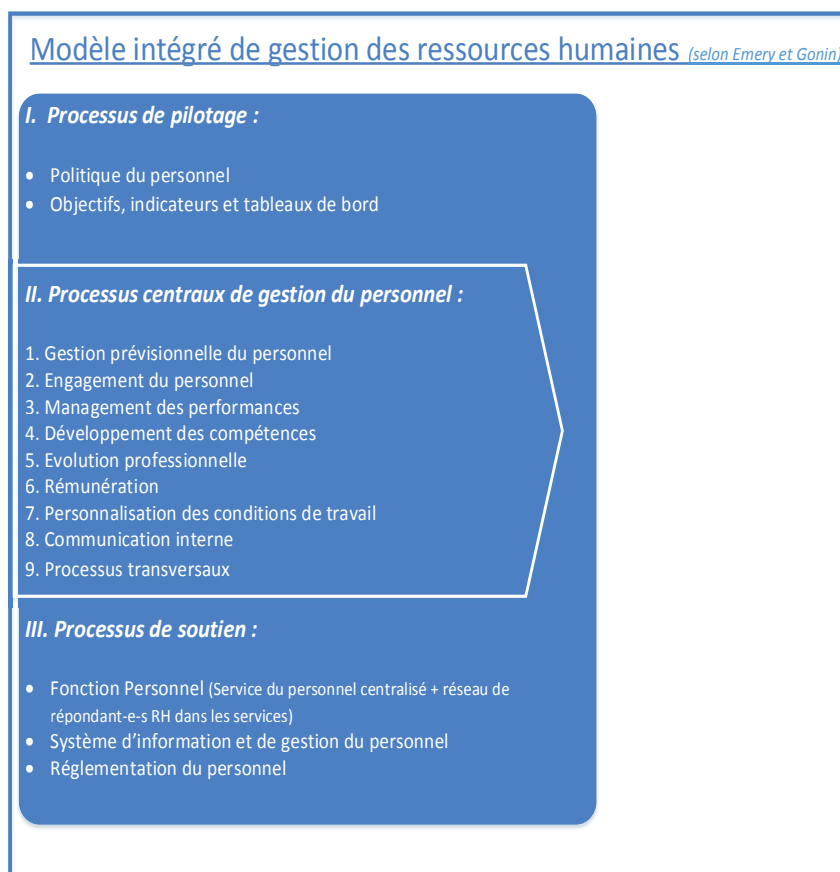


Schéma 5. – Les processus de gestion du personnel selon le modèle intégré d’Emery et Gonin (2014) p. 40

Cette méthode permet la mise en œuvre complète de la GRH, avec des indicateurs de qualité à chacune des étapes. Elle donne de la lisibilité à la fonction RH. Ce modèle se construit sur des processus complémentaires, soit une suite d’actions visant un objectif donné. Selon ces auteurs, la gestion des ressources humaines s’explique donc ainsi : « Appellation large englobant l’ensemble des processus, tâches et activités nécessaires au traitement des questions de personnel. Ces processus peuvent se limiter aux aspects administratifs ou inclure des aspects de « ressources humaines » ». Les processus fondamentaux sont les processus de pilotage, les processus centraux et les processus de soutien.

La politique du personnel est décrite dans le processus de pilotage, première étape de ce modèle. Ce processus détermine l’orientation de l’ensemble des processus de GRH

soutenue par des valeurs, des objectifs concrets et des indicateurs. Il importe pour les auteurs que la politique RH puisse être objectivable afin qu'elle soit utile à son organisation. Le choix des objectifs et d'indicateurs évaluables permettra le pilotage de la GRH, y compris la politique qui finalement coiffe l'ensemble des processus.

Il me paraît pertinent de relever ici toutes les étapes du modèle proposé par ces auteurs (schéma 5), car sa vision d'ensemble permet une meilleure visibilité et compréhension de leur approche.

I. Processus de pilotage :

Ils fournissent une orientation claire de l'ensemble des processus de GRH soutenue par des valeurs, des objectifs concrets et des indicateurs.

- Politique du personnel
 - a) Déterminer la politique du personnel avec un document qui clarifie la manière dont l'employeur considère ses employés. Elle contribue à façonner la culture de l'entreprise et son image.
- Objectifs, indicateurs et tableaux de bord
 - b) Choisir les objectifs et les indicateurs appropriés
 - c) Concevoir les tableaux de bord RH
 - d) Piloter la GHR en traitant les informations fournies par les tableaux de bords

II. Processus centraux de gestion du personnel :

Ils fournissent une description claire de chaque processus central de la GRH, précisant les activités et la répartition des responsabilités entre les acteurs concernées, les instruments à mettre en œuvre et les critères de qualité retenus.

1. Gestion prévisionnelle du personnel (GPP)

Processus par lequel l'organisation identifie ses besoins en ressources humaines, quantitatifs et qualitatifs, en fonction de l'évolution prévisible de l'organisation et du personnel en place, afin d'optimiser la gestion des effectifs.

- a) Déterminer la stratégie de l'organisation
- b) Identifier les besoins en personnel
- c) Planifier le personnel
- d) Mettre en œuvre et évaluer la gestion des effectifs (croissance ou décroissance)

2. Engagement du personnel

Processus par lequel l'organisation définit les profils des postes à pourvoir et choisit les personnes les plus adéquates pour les occuper, puis assure leur intégration.

- a) Analyser le besoin
- b) Recruter
- c) Sélectionner les candidats
- d) Intégrer et évaluer le succès de l'engagement

3. Management des performances

Processus par lequel l'organisation finalise les postes confiés au personnel, optimise et améliore ses performances et en lui fournissant les feed-back et reconnaissances appropriés.

- a) Finaliser le poste et fixer les objectifs
- b) Optimiser la motivation au travail et l'encadrement
- c) Evaluer les performances et fournir un feed-back approprié
- d) Reconnaître les performances et procéder aux ajustements nécessaires, permettant d'évaluer l'ensemble du processus.

4. Développement des compétences

Processus par lequel l'organisation identifie les besoins en compétences nécessaires à la réalisation des missions qui lui sont confiées, met en œuvre les moyens d'apprentissages appropriés, et évalue la mise en œuvre des compétences acquises.

- a) Evaluer les besoins en compétences
- b) Choisir les stratégies et moyens de développement des compétences
- c) Mettre en œuvre les moyens retenus
- d) Evaluer le transfert et les effets sur les performances

5. Evolution professionnelle

Processus par lequel l'organisation identifie les voies d'évolution professionnelle et les souhaits du personnel, puis met en place un ensemble de mesures permettant d'optimiser l'adéquation entre les besoins de l'organisation et du personnel.

- a) Identifier les voies d'évolution professionnelle
- b) Recueillir les opportunités offertes par l'organisation et les souhaits du personnel
- c) Analyser et choisir les mesures les plus adéquates
- d) Mettre en œuvre et suivre les mesures d'évolution professionnelle

6. Rémunération

Processus par lequel l'organisation valorise les fonctions assumées et les performances réalisées par le personnel, par des éléments financiers et non-financiers, en tenant compte des moyens à disposition et des pratiques d'autres employeurs.

- a) Identifier les composants du système de rémunération globale
- b) Valoriser les fonctions : de la formation aux compétences
- c) Valoriser les prestations fournies
- d) Piloter la masse salariale

7. Personnalisation des conditions de travail

Processus par lequel l'organisation adapte ses conditions d'emploi tenant compte de sa marge de manœuvre et des souhaits du personnel, considéré comme « client » de l'employeur (approche de marketing du personnel).

- a) Identifier les dimensions de la personnalisation
- b) Analyser les publics cibles
- c) Choisir et mettre en œuvre les mesures
- d) Evaluer les effets et ajuster les mesures de personnalisation

8. Communication interne

Processus par lequel l'organisation optimise ses pratiques et outils de communication interne, en tenant compte des besoins liés à son fonctionnement et à la dynamique humaine qui la caractérise.

- a) Déterminer les objectifs de communication
- b) Identifier les pratiques et les outils les plus pertinents
- c) Organiser et mettre en œuvre la communication interne
- d) Evaluer l'impact et proposer les ajustements des mesures de communication interne

9. Processus transversaux

Processus qui exercent une influence sur l'ensemble des processus précédents, tels que égalité femmes / hommes, santé au travail, prévention et gestion des conflits et du harcèlement psychologique et sexuel.

III. Processus de soutien

Les processus de soutien visent une allocation optimale des ressources à disposition pour atteindre de manière efficiente et qualitative les objectifs de GRH fixés par le processus de pilotage, en respectant le déroulement des processus centraux définis.

- Fonction personnel

Processus par lequel l'organisation définit les rôles et responsabilités en matière de GRH, les répartit entre les différents acteurs et instances concernés, et en évalue la pertinence et l'efficacité.

- Système d'information et de gestion

Processus par lequel l'organisation développe et gère un ensemble organisé de ressources (matériel, personnel, données, procédures) permettant, au moyen d'application, d'acquérir, traiter, stocker, communiquer les informations relatives au personnel et à la gestion du personnel. Ces informations peuvent être sous forme de données, de textes et d'images.

- Règlement du personnel

Processus par lequel l'organisation-employeur, et le cas échéant les employé-e-s contractant-e-s, arrêtent le cadre réglementaire circonscrivant les pratiques de GRH qui vont être développées en son sein, définissant ainsi les droits et devoirs de l'employeurs et de l'employé-e.

2.4.2.1 Plus-value du modèle intégré

Les notions de processus avec des indicateurs évaluables à chaque étape sont intéressantes, d'autant plus dans nos domaines d'activité où la rentabilité est souvent mesurée au niveau quantitatif (nombre de dossiers, nombres de bénéficiaires). Poser des indicateurs qualitatifs paraît pertinent et adéquat face au contexte actuel. L'autre avantage de ce modèle est qu'il propose une vision transversale des multiples fonctions de l'entreprise qui ne restent plus cloisonnées dans leur département et qui les oblige à se mettre d'accord sur un objectif commun. En l'occurrence en matière de RH le produit fini est le service RH perçu par le collaborateur.

Je retiens également la notion de personnalisation de la place de travail (processus centraux) car c'est un processus qui prend en considération l'individu et ses besoins tout en tenant compte des impératifs de l'organisation. Personnaliser les places de travail complexifie la gestion RH. Toutefois, elle répond à la nécessité de favoriser la motivation et le bien-être au travail des collaborateurs. Emery et Gonin prônent l'idée que les entreprises actuelles doivent développer des programmes de personnalisation s'inspirant d'une démarche marketing. Le management de la qualité « *place la satisfaction du*

personnel comme l'un des critères importants de l'excellence », notamment dans le modèle européen. EFQM² (1997), cité par Emery et Gonin (2014), p. 336.

2.4.3 Mix-social par Martory, Mahé de Boislandelle et Plane

Ce modèle se base sur celui du marketing-mix, c'est-à-dire un ensemble de domaine du niveau opérationnel dans lesquels des stratégies doivent être développées.

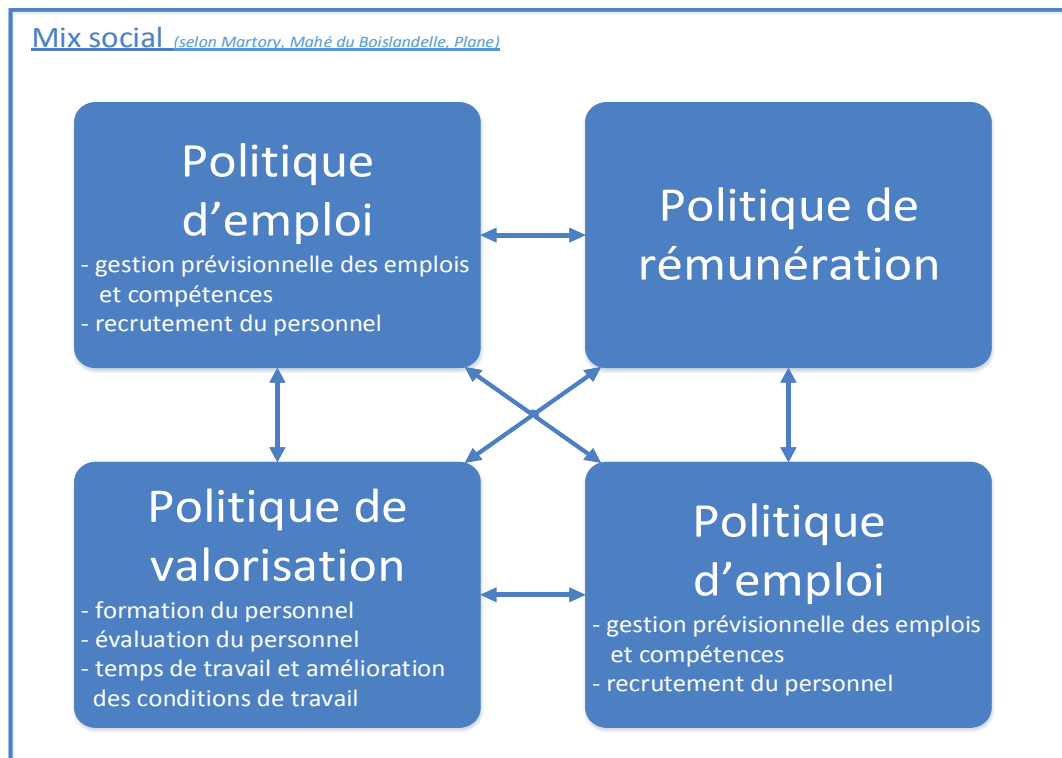


Schéma 6. – Le modèle mix-social ou personnel-mix.

Pour ce qui concerne la gestion de ressources humaines, c'est le regroupement de quatre politiques principales qui ensemble donne une vision globale de la politique de l'entreprise au niveau juridique, psychosociologique ou encore économique. Ce regroupement favorise l'analyse pointue de la gestion des ressources humaines.

² Modèle d'Excellence, modèle de qualité qui se base sur la question « Qu'est-ce qui est déterminant pour le succès d'organisations excellentes ? »

Ces quatre domaines sont des politiques complémentaires, à savoir :

- ⇒ La politique d'emploi,
- ⇒ La politique de rémunération,
- ⇒ La politique de valorisation,
- ⇒ La politique de participation.

Ce modèle permet une vision transversale et multidimensionnelle, par exemple l'engagement d'un collaborateur concerne la politique d'emploi, mais également la politique de rémunération.

- ⇒ La politique d'emploi : Elle permet de « *procurer à l'entreprise l'effectif, les qualifications et les compétences dont elle a besoin.* » Il s'agit de déterminer les besoins en personnel, ce qui développera la politique de recrutement. « *Cette approche conduit à une démarche prévisionnelle donnant la meilleure connaissance possible du personnel employé et de ses mouvements et préalable à la mise en œuvre d'une politique du personnel. Elle permet à l'entreprise de connaître l'état actuel et l'état probable, pour un horizon proche, de ses ressources humaines.* »

Font partie de cette politique :

- La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences *a pour objectif de révéler les ajustements indispensables à la bonne marche de l'entreprise.*
 - Le recrutement du personnel.
- ⇒ La politique de rémunération : La gestion de la rémunération doit contribuer au développement du potentiel des employés, par exemple le salaire peut être un élément de motivation et d'implication de la part du personnel. D'autres formes de rémunérations se sont développées au sein des entreprises (plans d'épargne ou plans d'actions).
- ⇒ La politique de valorisation : Il s'agit « *d'actions qui se traduisent par un enrichissement de chaque salarié au plan du savoir, des savoir-faire, du confort matériel au travail, du statut ou encore de la reconnaissance sociale.* » La politique de valorisation recouvre :
- La formation du personnel, « *à priori, est le principal facteur de valorisation des ressources humaines. Elle permet de rendre compatible les projets personnels d'évolution professionnelle aux impératifs de la compétitivité.* »
 - L'évaluation du personnel, « *s'inscrit dans la gestion des carrières au sein de l'entreprise. La gestion de carrière est ainsi un acte de gestion prévisionnelle.* »

- Le temps de travail et l'amélioration des conditions de travail. *« Les améliorations relatives aux conditions de travail des salariés se développent essentiellement à partir d'approches ergonomiques. »*

⇒ La politique de participation : Cette politique peut revêtir « plusieurs significations différentes dans le domaine des ressources humaines. Au sens large, elle recouvre l'idée d'un partage global du pouvoir de gestion et de rétribution entre les dirigeants et le personnel. Dans un sens plus restreint, la participation implique la recherche de comportements plus coopératifs et une certaine implication des salariés. Quelle qu'en soit l'étendue effective, la politique de participation représente la forme la plus ambitieuse de mise en valeur des personnes dans une organisation. Elle dépasse les aspects psychosociologiques et concerne les processus d'implication dans le travail et d'intégration dans l'entreprise à travers des modes d'organisation innovants et des outils de gestion décentralisés qui visent une plus grande autonomie. » Cette politique se base sur :

- La participation organisationnelle qui « renvoie à des situations de gestion où les salariés en tant qu'acteurs de l'entreprise ont la possibilité d'influencer le fonctionnement de l'organisation. » Elle repose sur trois principes :
 - « Un principe productiviste : l'information et la consultation des salariés, visant à accroître leur influence sur les décisions, contribuent à l'amélioration de la productivité, elle est donc envisagée comme un moyen efficient d'amélioration de la performance de l'entreprise. »
 - « Un principe de la satisfaction : la recherche de la satisfaction au travail est un facteur de motivation et d'implication dans l'entreprise. Ce principe implique le développement de l'autonomie et de la responsabilité au sein des équipes de travail. »
 - « Un principe d'action : chercher par la participation organisationnelle à diminuer les tensions et les conflits latents dans une perspective de paix sociale. »

2.4.3.1 Plus-value du modèle mix-social

Les notions de politique participative sont intéressantes car ce mode d'encadrement avec du personnel qualifié en travail social est apprécié. Celui-ci attend inexorablement que ses avis et points de vue soient considérés dans les décisions prises ou tout au moins souhaite être consulté. Cohen (2006) p. 83 qui se réfère aux études de J.W. Dickson relève que : *« faire participer les collaborateurs aux décisions permet de développer leur sentiment de contrôle sur ce qu'ils vivent et font ainsi de les impliquer personnellement. »*

Valoriser ou reconnaître le travail effectué sont des actes essentiels dans la conduite du personnel, car ils développent la motivation. Peretti (2012). Dans nos domaines d'activités, il y a peu de reconnaissance du travail effectué par les professionnels des services sociaux. Les différentes formes de reconnaissances de la part des supérieurs hiérarchiques tels que feed-back réguliers, remerciements sont, à mon avis, des éléments centraux dans l'encadrement du personnel.

2.5 Conclusion

Cette partie théorique clarifie le vocabulaire et les concepts utilisés dans ce domaine d'activité spécifique. Elle démontre la complexité de ce qu'implique la gestion du personnel et les possibilités d'action pour les dirigeants. Il importe également de différencier les niveaux notamment entre une politique qui pose les fondements et les stratégies RH qui sont les actions mises en place pour « répondre » à la politique RH de l'institution.

La mise en comparaison des trois modèles illustre, quant à elle, des structures différenciées selon les auteurs. De plus, la description du modèle intégré développé par Emery et Gonin met en perspective le cadre sur lequel viendra se greffer le projet final de ce travail.

* * *

3 ANALYSE INSTITUTIONNELLE

3.1 Introduction

Afin d'établir l'analyse de l'institution sous un regard RH, je me suis basée sur les éléments de cours donnés par M. Christophe Williman lors du module management stratégique, cours sur la gestion prévisionnelle des ressources humaines. Il propose d'établir une analyse institutionnelle de la manière suivante :

- Définition de la vision, la mission, les valeurs et la culture de l'institution
- Les macro-tendances et les influences des conditions cadres
- L'analyse et le positionnement de l'entreprise et ses concurrents
- Les parties intéressées internes et externes
- Une analyse à l'aide de la matrice MOFF

Afin de compléter cette analyse, il me paraît nécessaire d'y ajouter des indications sur l'administration du personnel ainsi que sur la fonction RH telle que répartie actuellement au sein de l'institution.

3.2 La vision, la mission, les valeurs et la culture de l'institution

3.2.1 La vision au sein des SSRju

Au vu du contexte institutionnel décrit en première partie, la définition d'une vision pour l'institution est délicate à poser, trop d'inconnus persistent notamment par le fait qu'un changement de direction se dessine à un horizon proche. Effectivement, la vision doit être portée par l'ensemble des instances dirigeantes.

La vision institutionnelle peut se situer à différents niveaux selon Emery et Gonin (2014). Sur une durée de 1 à 4 ans, une vision peut se faire sur :

- l'évolution de la mission et des valeurs,
- l'évolution de l'organisation,
- l'évolution des prestations,
- l'évolution du référentiel de compétences,
- l'évolution des ressources humaines.

La définition d'une vision stratégique me paraît aussi pertinente, soit : « *Planifier le changement dans le but d'adapter les ressources de l'organisation aux exigences de l'environnement afin de réaliser les objectifs et les buts fondamentaux.* » Philippe (2016). Au moment où les fonctions dirigeantes seront mises en place, il y aura moyen de poser

une vision commune et partagée sur le futur institutionnel. D'ici là, elle est directement liée au changement de direction et la réflexion doit se porter sur le mode d'accompagnement au changement pour les équipes. Comment faire circuler les informations autour d'un départ ? Qui dit quoi à qui ? Nommer « *une règle d'or d'officialisation* » des faits et des événements importants, car la parole libère et diminue les fantasmes. Meynckens-Fourez (2016). A mon niveau et en étroite collaboration avec le directeur et les membres du conseil de gestion, il s'agira de veiller à la communication descendante ainsi qu'à la création d'espaces de paroles et d'échanges au sein des différentes équipes, en tenant compte de leurs besoins. Un travail sur les pertes peut aussi être une manière d'accompagner le changement (perte de sécurité, perte de relation) avec l'ensemble du personnel. William Bridges cité par Malherbe (2017).

3.2.2 Les missions de l'institution

Les buts et missions des SSRju sont clairement édictés dans le Décret sur les institutions sociales et de manière plus spécifique sous les points a) - c) et e). Les autres articles concernent d'autres établissements publics ou privés sur le territoire jurassien.

Art. 2 :

- a) prévenir les causes de pauvreté et d'exclusion sociale,
- b) favoriser l'autonomie et l'intégration sociale et professionnelle des personnes en difficultés,
- c) accueillir les personnes qui ont besoin d'aide,
- d) ...
- e) collaborer avec les autorités en matière de protection de l'enfance et des adultes,

Les prestations à fournir sont quant à elles définies dans Loi sur l'action sociale :

Art. 49 Les services sociaux régionaux ont notamment pour tâches :

- a) d'apporter l'aide personnelle nécessaire aux personnes dans le besoin;
- b) de recevoir les demandes d'aide matérielle, de constituer les dossiers et de transmettre les requêtes aux communes concernées;
- c) de signaler aux autorités compétentes les situations nécessitant leurs interventions et de proposer les mesures de protection à envisager;
- d) de proposer des projets d'insertion dans le cadre des programmes définis à l'art. 15;
- e) de prêter leur concours en matière d'information et de prévention;
- f) d'assumer la prise en charge de mesures de protection de l'enfant et de l'adulte;
- g) de soutenir l'aide bénévole fournie par les particuliers dans le domaine de l'action sociale et en matière de protection de l'enfant et de l'adulte;
- h) de procéder, sur requête des autorités, à des rapports d'enquêtes sociales;

- i) de veiller à une utilisation rationnelle des équipements et des ressources mis à disposition.

Les missions de l'institution sont clairement stipulées à travers les bases légales. Les nouveaux descriptifs de postes mis en place depuis 2016 y font référence, mais il est évident qu'elles devraient être plus visibles à l'interne et à l'externe.

3.2.3 Les valeurs et la culture de l'institution

En tant qu'institution sociale, nos valeurs sont proches de celles définies dans les codes de déontologie en travail social, édité par AvenirSocial. Elles déterminent et garantissent les pratiques professionnelles dans ce domaine. Je retiens notamment le 1^{er} principe qui dit : *« Les professionnel-le-s du travail social respectent la personnalité et la dignité de chaque être humain. Ils et elles s'abstiennent de toute forme de discrimination ayant trait entre autres à l'appartenance ethnique, au sexe, à l'âge, à la religion, à l'état civil, aux opinions politiques, à la couleur de la peau, à l'orientation sexuelle, au handicap ou à la maladie. »*

Toutefois, ces valeurs ne sont ni formalisées, ni publiées à l'interne et encore moins à l'externe. Une culture propre à chaque antenne existe au vu de l'histoire des services régionaux, mais une culture liée à l'organisation SSRju dans son ensemble doit encore se construire. Cet état de fait est lié à l'historicité de l'institution, au fait qu'elle s'est agrandie rapidement et qu'aucune démarche de réflexion approfondie sur les valeurs n'a été travaillée avec les équipes jusqu'à ce jour.

3.3 Les macro-tendances et influences des conditions cadres

La matrice PESTEL développée en 1^{er} partie met en exergue les tendances et les influences actuelles. En lien avec la gestion des ressources humaines, deux éléments positifs ouvrent des perspectives sur l'avenir, soit :

- Le projet de réforme de l'aide sociale qui permettra de redéfinir les profils de postes travaillant dans le secteur de l'aide sociale. Ce projet sera mis en œuvre dès l'automne 2017, il est porté par le Service de l'action sociale, en étroite collaboration avec les SSRju ;
- L'image de l'institution doit être améliorée et cela peut se faire par l'intermédiaire des nouvelles technologies (intranet, site, ...), mais aussi en travaillant avec les équipes sur une charte institutionnelle par exemple.

3.4 Analyse et positionnement de l'entreprise et des concurrents

Pour rappel, les domaines d'activité stratégiques des SSRju sont :

- Aide sociale (instruction des dossiers, accompagnement social des personnes)
- Protection de l'adulte (sur mandat de l'autorité de protection APEA)
- Protection de l'enfant (sur mandat de l'autorité de protection APEA)

A ce jour, pour ce qui est des prestations à couvrir, l'institution n'est pas en concurrence avec d'autres services pouvant répondre aux mandats qui lui sont confiés selon les bases légales ci-dessus. Toutefois, cela ne veut pas dire que l'organisation est à l'abri de toute concurrence. Aujourd'hui, les différents établissements d'action sociale sur le territoire jurassien sont complémentaires et c'est plus dans le sens de développer et renforcer le travail de réseau qu'il s'agira d'être attentif et inventif.

Cependant, en tant qu'employeur, nous pouvons être en concurrence avec d'autres services de l'Etat ou des services privés engageant des travailleurs sociaux (Tribunal des mineurs, APEA, Pro Infirmis, Pro Senectute, etc.). De manière générale, il persiste un « tournus » aux seins des institutions ; des collaborateurs quittent notre établissement et sont engagés par nos voisins, la réciprocité existe aussi.

Les entretiens de départ que je réalise me font dire que certains collaborateurs font le choix de changer d'institution dans le but de « voir autre chose ». D'autres décrivent clairement que les conditions d'emplois, notamment la charge de travail et les pressions des services décisionnels deviennent trop lourdes à gérer. Il devient donc plus difficile de réaliser du travail social auprès des bénéficiaires, car les tâches administratives prennent de plus en plus de temps.

3.5 Les parties intéressées internes et externes

Les partenaires possibles en vue de la réalisation et la définition d'une politique RH sont les suivants. Leurs rôles au sein d'un éventuel groupe de travail sont également prédéterminés.

Au niveau interne :

- Commission cantonale de l'action sociale – instance décisionnelle
- Conseil de gestion – instance décisionnelle
- Présidente du conseil de gestion – représentante de l'instance décisionnelle dans le groupe de travail

- Directeur et adjoint – chef de projet
- Secrétaire générale – actrice dans le projet
- Représentant de la commission du personnel – acteur du projet
- Collaborateurs sociaux – acteurs dans le projet
- Collaborateurs administratifs – acteurs dans le projet

Au niveau externe :

- Cheffe du Service de l'action sociale (SAS) – membre du groupe de travail
- Chef du Service des ressources humaines (SRH) – membre du groupe de travail
- Député / parlementaire – membre du groupe de travail
- Autre représentant du domaine de l'action sociale – membre du groupe de travail

3.6 L'analyse selon la matrice MOFF

La structure SSRju en tant qu'établissement autonome de droit public est une force, mais elle comporte également des faiblesses. Une analyse sur la base d'un tableau MOFF permet de répertorier les points forts et ceux à améliorer ainsi que les menaces et les opportunités externes à l'organisation en lien avec les ressources humaines au sens large. Elle met en exergue des axes stratégiques sur lesquels il y aurait matière à développer des plans d'actions spécifiques.

Analyse M.O.F.F	
Menaces externes à l'institution	Opportunités externes à l'institution
<ul style="list-style-type: none"> • Augmentation des dossiers • Baisse des subventions de l'Etat • Baisse des salaires • Contexte politique 	<ul style="list-style-type: none"> • Meilleure image de l'institution • Règlement personnel imposé par l'Etat • Lien Direction et Chefs SAS et APEA • Synergie avec d'autres services de l'Etat.
Faiblesses internes à l'institution	Forces internes à l'institution
<ul style="list-style-type: none"> • Répartition géographique • Accroissement rapide de l'institution • Départ des collaborateurs • Processus RH non formalisés • Difficulté de recruter du personnel qualifié 	<ul style="list-style-type: none"> • Motivation des collaborateurs • Collaborateurs expérimentés • Répartition démographique • Réseau institutionnel • Entreprise formatrice

Schéma 7.- Analyse MOFF – ressources humaines aux SSRju – 05.2017

Nos forces se concentrent au niveau de nos collaborateurs (expérience, motivation), il s'agit donc de mettre en place des plans d'actions qui visent des objectifs liés au maintien de ce dynamisme au niveau de notre personnel, soit des objectifs d'effets. Emery (2003) cité par Emery et Gonin (2014). La motivation et plus particulièrement la motivation au travail est une notion complexe qui a été étudiée à travers des décennies. *« Cette complexité, qui n'est que le reflet des situations personnelles extrêmement variées que vivent les différentes collaboratrices et collaborateurs, constitue le point de départ de la personnalisation des conditions d'emploi. Fondamentalement, les motivations demeurent très individualisées, enchevêtrées, souvent difficiles à exprimer de manière rationnelle parce que sujettes à des éléments inconscients, de sorte que toute généralisation demeure peu significative. »* Emery et Gonin (2014), p. 333. Je retiens toutefois qu'au travers du processus de personnalisation des conditions de travail, il est possible de satisfaire en partie aux attentes des employés.

Le fait d'être en lien direct avec les services de l'Etat (SAS et APEA) est une opportunité à développer (création de synergies, allégement des procédures). Nos logiques d'action sont différentes, mais nos buts sont les mêmes, soit venir en aide à une population en difficulté sociale. Dans la même optique, il serait judicieux de développer des partenariats avec d'autres entités étatiques dans le cadre de la gestion des ressources humaines comme par exemple :

- Un mandat spécifique avec le Service des ressources humaines afin d'obtenir un appui dans la refonte organisationnelle des SSRju et éventuellement intégrer les caractéristiques particulières d'une institution publique à caractère autonome dans la politique RH globale du Canton du Jura.
- Lien plus étroit qu'actuellement avec le Service informatique afin de satisfaire aux spécificités des besoins informatiques de l'institution (ex : logiciel commun, bases de données communes avec les autres services), et des collaborateurs des SSRju (ex. : mobilité,...)

Les menaces extérieures ont déjà été décrites dans les chapitres précédents. Pour rappel, elles sont liées à l'augmentation du nombre de dossiers à traiter et à la baisse des subventions de l'Etat. Toutefois le contexte politique, voire socio-politique n'est pas en reste, les établissements publics subissent de plein fouet les conséquences de son environnement. Emery et Gonin (2014), p. 23 le relatent parfaitement : *« Aujourd'hui, la légitimité des services publics est soutenue par une logique entrepreneuriale qui intègre la dimension politique et légale de l'action publique. Il s'agit de convaincre les citoyens, les élus et l'opinion publique en général que les investissements et dépenses décidés atteignent*

véritablement leur cible, touchent les bonnes personnes et contribuent de manière certaine à atteindre les objectifs politiques visés. Pour ce faire l'ensemble du processus politico-administratif doit être amélioré. » A mon avis, cela est d'autant plus vrai pour les organisations d'action sociale au vu des charges financières toujours plus élevées qui se répercutent dans les budgets communaux et les cantonaux (répartitions des charges sociales cantons/communes).

Les faiblesses, quant à elles, peuvent être des indicateurs pour les plans d'action à mettre en place dans le futur, notamment le renforcement de nos processus RH ainsi qu'une réflexion sur notre mode d'encadrement au vu de la répartition géographique de nos trois antennes, voire quatre avec l'intégration sur service social de Moutier suite au vote communaliste du 18 juin 2017.

Deux éléments peuvent être rajoutés à ce tableau MOFF. Nos secteurs d'activités ont la réputation de devoir assumer un nombre élevé de tâches administratives diminuant ainsi le temps consacré au travail d'accompagnement social envers les personnes. Cet état de fait rend le domaine peu attractif auprès des professionnels qui souhaitent avant tout être en contact avec les personnes en difficulté, travailler sur la relation et développer le travail social dans leur quotidien sans être envahi par des tâches administratives. Une réflexion au niveau RH devra également être menée afin de redonner les compétences « métiers » aux travailleurs sociaux notamment au travers d'outils de gestion tels qu'un diagramme de fonction. Un tel diagramme permet de visualiser la répartition des responsabilités au sein d'un même service entre les différents postes, et d'assurer une cohérence entre eux. Emery et Gonin (2014), p. 168.

3.7 L'administration du personnel et fonction RH

L'administration du personnel aux SSRju est assumée par le secrétariat général (une secrétaire comptable à 100 %) qui gère la totalité des tâches administratives liées à la gestion du personnel (traitement des salaires, assurances sociales, procédure de recrutement au niveau administratif, etc.). Les tâches liées aux entretiens d'embauche, d'encadrement et de suivi du personnel sont assumées par la direction (1.8 EPT). Les règles de l'Etat s'appliquent pour la gestion du personnel, selon la Loi sur le personnel de l'Etat. Des liens peu formalisés sont établis entre notre établissement et le SRH. Celui-ci nous oriente en fonction de nos demandes et selon les décisions à prendre (classification des nouveaux employés, remplacement, etc.). Le secrétariat général fonctionne à satisfaction ; le suivi du personnel au niveau administratif (tenu des délais, dossiers du personnel à jour, tableaux avec indicateurs, etc.) est très bon grâce aux compétences de la secrétaire. Dans ce sens, le processus de soutien tel que défini par Emery et Gonin est mis

en œuvre au sein de notre établissement, et à satisfaction, même si des moyens supplémentaires (en effectif) seraient nécessaires et défendables au vu de la taille de l'institution (43 EPT). Cela pose une base solide en vue d'une amélioration des processus RH.

La fonction RH est essentiellement assumée par le directeur, l'adjointe et le secrétariat général, avec quelques tâches décisionnelles assurées par le conseil de gestion. Une réflexion approfondie devra se faire au moment où la nouvelle structure sera clairement définie. Actuellement, un groupe de travail se penche sur une nouvelle forme de gouvernance avec le projet de nommer des cadres intermédiaires à l'horizon été 2018.

3.8 Conclusion

L'analyse interne et spécifique en matière de gestion du personnel démontre que des procédures essentiellement administratives sont mises en place et se réalisent dans de bonnes conditions au sein de l'institution. La matrice MOFF permet de mettre en exergue les points forts et ceux à améliorer plus spécifiquement au niveau gestion institutionnel mais aussi au niveau stratégie RH. La récolte des données qui suit permettra de vérifier et de compléter cette partie d'analyse.

* * *

4 COLLECTE D'INFORMATIONS, ENQUÊTES ET DISCUSSION

4.1 Introduction

La collecte d'informations s'est construite sur la base d'un entretien avec le Chef du Service des ressources humaines de l'Etat en avril 2017 et deux enquêtes réalisées à l'interne de l'institution entre mai et juin 2017.

4.2 L'entretien avec M. Wagner, chef du Service RH cantonal

L'entretien s'est déroulé le 20 avril 2017 dans les bureaux du Service des ressources humaines de l'Administration cantonale du Jura. Mes questions ont été envoyées quelques jours avant la rencontre. L'entretien a été enregistré et était semi-directif (questions posées préalablement par e-mail). Elles étaient les suivantes :

- Dans quel contexte la politique RH du canton s'est-elle créée ?
- Sur la base de quel concept / modèle RH ?
- Est-elle mise en œuvre dans les services de l'Etat ? Comment ? Quel plan d'action ?
- De votre point de vue, pourrait-on définir une politique identique dans notre institution ?
- A quoi faudrait-il être attentif ?
- Toutes autres remarques bienvenues de votre part.

La retranscription de l'interview est annexée. (Annexe 3). En résumé, il ressort de cet entretien les éléments suivants.

Dans la logique, l'Etat aurait dû définir une politique du personnel avant de mettre sous toit une Loi sur le personnel. Malgré cela, la politique du personnel colle avec les bases légales actuelles. Elle a été initiée à l'arrivée du nouveau chef de service et d'un nouveau conseiller d'Etat en 2008. Le constat avait alors été fait qu'il n'y avait pas de structure et peu de méthode RH. Rapidement le choix s'est porté sur le modèle proposé par MM. Emery et Gonin. Selon M. Wagner, ce modèle est souple, basé sur l'auto-évaluation. Il est également compatible avec les systèmes qualités.

La politique du personnel a été mise sur pied sur un mode participatif, avec un groupe de travail qui a réfléchi et qui s'est mis d'accord sur son contenu. Grâce au modèle participatif, les personnes ont été tenues informées et n'ont pas été surprises lorsque le document final a été diffusé dans les services de l'Etat. Actuellement, elle est mise en œuvre par l'intermédiaire de conseillers et de correspondants RH sur l'ensemble de l'administration jurassienne. Elle est en corrélation avec le Décret d'organisation du gouvernement et de l'administration.

Certains textes, y compris les chartes déontologiques pourraient être repris par les SSRju afin de définir sa propre politique, car cet établissement aurait effectivement intérêt à avoir une politique du personnel. Une démarche participative avec un groupe de travail serait nécessaire afin qu'elle se construise avec des avis divergents, que les personnes puissent débattre et se mettre d'accord. Ce mode de faire permet à chacun de s'y reconnaître et d'y trouver du sens. Il s'agit de réfléchir qui intégrer dans un groupe de travail afin de faire émerger les idées.

4.2.1 Discussion

La politique RH du Canton mise par écrit et transmise à l'ensemble des services de l'Etat donne une ligne de conduite au chef du service RH : d'une part dans la gestion de son personnel et d'autre part dans les projets qu'il souhaite mettre en place pour toute l'administration. M. Wagner a une vision à long terme et il construit sa stratégie en lien avec cette vision. Il a du crédit dans son discours. Lors de cet entretien, j'ai perçu des valeurs personnelles importantes (respect de l'autre, être à l'écoute) qu'il applique en tant que chef de service et qu'il souhaite également voir appliquer sur l'ensemble des départements de l'Etat, mais avec une certaine humilité.

Je retiens également l'importance d'une démarche participative pour la définition d'une politique RH, les dirigeants ne peuvent la définir par eux-mêmes et toutes les parties concernées doivent être consultées. Cette démarche participative est par ailleurs défendue par d'autres. Toutut (2016).

Bien plus qu'un document écrit, cette politique RH définit aussi un style de management préconisé au sein de l'Administration jurassienne. M. Wagner parle de bienveillance. Celle-ci est décrite dans la charte des RH et clarifie les valeurs défendues entre collègues de travail mais aussi avec les partenaires extérieurs.

Des auteurs qui se sont penchés sur les modes de direction d'institution d'action sociale relèvent les atouts de style de management qui prône la bienveillance. « *Les modes de management auprès des professionnels comportent des incidences directes sur les modes de prises en charge des personnes accueillies par ces mêmes professionnels. Le management bienveillant deviendrait ainsi une condition pour des pratiques professionnelles adaptées aux besoins inhérents aux difficultés des personnes accueillies et accompagnées.* » Lapetina (2016), p. 160. L'organisation aura tout à gagner si les valeurs défendues dans une organisation peuvent être en congruence avec le management et les pratiques professionnelles.

4.3 Les enquêtes de satisfaction envers les employés

4.3.1 Les objectifs

Auparavant, les enquêtes étaient réalisées à des fins commerciales pour connaître le niveau de satisfaction des clients. Actuellement, des sondages auprès des employés sont monnaie courante et sont réalisés dans le but de mieux appréhender les aspirations professionnelles du personnel. Ils visent à l'obtention d'informations permettant de poser un diagnostic en vue de prévenir des conflits, mais aussi pour « *un objectif de stimulation des acteurs, d'apprentissage de l'efficacité, de la communication, ...* ». « *La question à laquelle doivent répondre ces nouvelles stratégies de pilotage de l'entreprise est avant tout comment motiver les salariés, faire en sorte qu'ils soient satisfaits et qu'ils s'investissent dans leur travail. L'entreprise, communauté vivante, cherche désormais à connaître son état de santé, puisqu'elle se sait mortelle.* » Bosquet cité par Fougous (1991), p. 20. « *L'homme se situant en son centre, c'est sur l'homme et la connaissance de ses besoins que l'organisation va porter ses efforts. Le facteur humain a pris une place déterminante dans la réussite et le dynamisme des entreprises.* » Dans ce sens, il s'agit de pouvoir déterminer précisément les éléments qui amènent les employés à s'investir et à s'impliquer dans son activité. Fougous (1991), p. 20-21.

L'autre élément qui peut être d'évalué à travers l'enquête de satisfaction est le climat social. Celui-ci est : « *...un ensemble de caractéristiques objectives et relativement permanentes de l'organisation, perçue par les individus appartenant à l'organisation, qui servent à lui donner une certaine personnalité et qui influencent le comportement et les attitudes de ses membres.* » Selon Fougous (1991), comme il n'y a pas de modèle d'organisation idéale, il n'y a pas de climat social idéal, celui-ci étant propre à chaque structure. « *Un climat qui produit de bons résultats avec certains groupes et certains types d'employés dans un contexte structurel et environnemental donné peut s'avérer moins efficace dans d'autres circonstances.* » Fougous (1991), p. 43.

Martory et Crozet (2013) relèvent la difficulté d'apprécier le climat social, « *...phénomène par essence multiforme et impalpable...* ». Par contre, les jugements établis par un manager expérimenté et connaissant son entreprise sont des éléments importants.

4.3.2 Les biais

L'enquête peut engendrer un certain nombre d'objections ou d'attentes démesurées face à une amélioration possible des conditions de travail, c'est pourquoi, il m'importe de rappeler le contexte dans lequel elle s'organise (formation) et de pouvoir définir ultérieurement un mode de faire pour un retour possible auprès des collaborateurs sur les résultats obtenus.

Lors de l'utilisation d'une enquête de satisfaction, des biais sont inévitables notamment en lien avec la forme des questions (choix multiples ou non, questions ouvertes ou fermées). Le manque de sincérité dans les réponses ou une tendance plus marquée du personnel insatisfait peut aussi être des travers auxquels je dois être attentive. C'est bien une perception à un moment donné que les employés transmettent via leur réponse, sachant que celle-ci sera aussi influencée par leur âge, leur sexe, leur position dans l'entreprise ou encore les années de service.

Les effets négatifs de l'enquête peuvent être :

- Le risque de ne pas pouvoir convertir les résultats en actions adaptées sur le terrain.
- Une remise en cause des modes de fonctionnement et des comportements et donc des tensions internes. Fougous (1991).

4.4 L'enquête de satisfaction aux SSRju

Aux SSRju, des entretiens annuels ont lieu pour chaque collaborateur. Ils sont effectués par la direction (directeur ou adjointe). Durant ces temps formalisés, des informations sont transmises de visu sur la base du document « entretien d'évaluation » utilisé pour formaliser ces échanges et en assurer leurs suivis. Ce mode de faire permet à la direction de prendre la température de ce qu'il se passe sur le terrain tout en évaluant les compétences des employés. Il permet également aux collaborateurs de transmettre à sa hiérarchie son point de vue sur l'organisation elle-même, sur l'encadrement, l'ambiance au sein des équipes, etc.. Ces contacts directs sont des moments privilégiés auxquels la direction se doit d'être attentive et réceptive.

Jusqu'à ce jour, aucune enquête n'avait encore été réalisée au sein de l'établissement. Celle-ci permet donc aux collaborateurs de donner un avis sur leur contexte professionnel et ce de manière anonyme, grâce au logiciel spécifique et en ligne utilisé pour ce sondage. Les questions posées sont identiques pour l'ensemble des collaborateurs. Elles permettent de définir plus précisément leurs attentes, leurs aspirations dans l'activité professionnelle et leurs représentations de l'environnement. Finalement, ce sondage donne une indication

sur le climat social, met en évidence des thématiques et les valeurs importantes aux yeux des employés. Ce sont de type de données qui définissent le bien-être au travail, Laflamme (1994) cité par Emery et Gonin (2014), soit :

- L'encadrement, les collègues et l'équipe de travail, l'autonomie, les conditions physiques de travail, la communication, les politiques et les règles d'organisation, la nature du travail, les possibilités d'accomplissement et de développement, la rémunération.

Dès lors, mon questionnaire porte sur les questions suivantes :

- Valorisation des compétences, formation, évolution et mobilité
- Tâches et responsabilités confiées
- Ambiance de travail
- Information et communication
- Encadrement et conduite du personnel
- Gestion des horaires de travail
- Image de l'employeur « SSRju »
- Les valeurs importantes au regard des collaborateurs

Les réponses possibles sont de deux niveaux : le degré d'importance et le degré de satisfaction. En début d'enquête, les employés précisent leur profil selon leur secteur d'activité (social ou administratif), ainsi que le nombre d'années travaillées au sein de l'organisation. Combiner les profils avec les réponses, il est possible de ressortir quelques indications intéressantes.

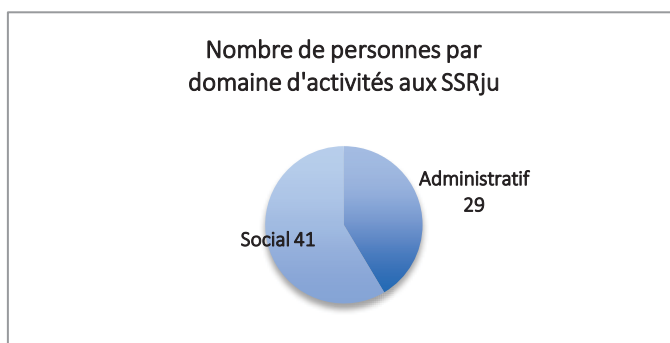
Mes règles personnelles pour la mise en œuvre de ce sondage sont :

- Le respect de l'anonymat
- L'implication de l'ensemble des collaborateurs
- Le conseil de gestion est informé de la démarche
- L'information aux employés sur le contexte de l'enquête (travail de MAS) est donnée
- L'enquête est une source supplémentaire d'informations sur la thématique (approche quantitative)
- L'enquête est vue comme un outil de management et non comme un seul état des lieux
- Un retour aux collaborateurs est à prévoir

4.4.1 Les résultats de l'enquête de satisfaction

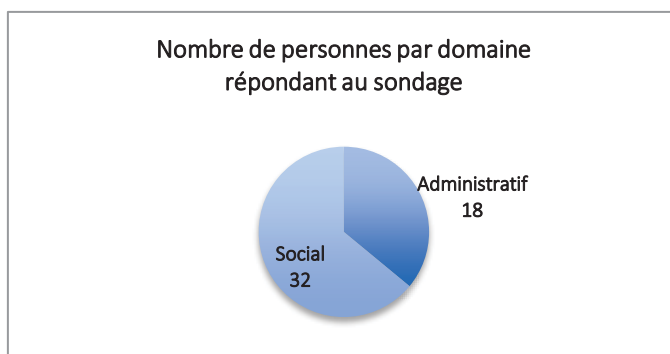
De manière générale, je suis très satisfaite du taux de participation à ce sondage qui est de 71.4 %, soit 50 participants sur 70 envois. Le nombre élevé des remarques et des suggestions m'a également surprise en bien. Les graphiques ci-dessous permettent de se rendre compte du profil des personnes qui ont répondu par secteur d'activité et par année d'ancienneté dans le service.

Le nombre de personnes travaillant par secteur d'activité sur les 70 collaborateurs des SSRju est actuellement réparti de la manière suivante : 29 personnes travaillant dans le secteur administratif, y compris les stagiaires et apprentis. Dans le domaine social, 41 assistants sociaux y sont employés (cf. graphique 1.).



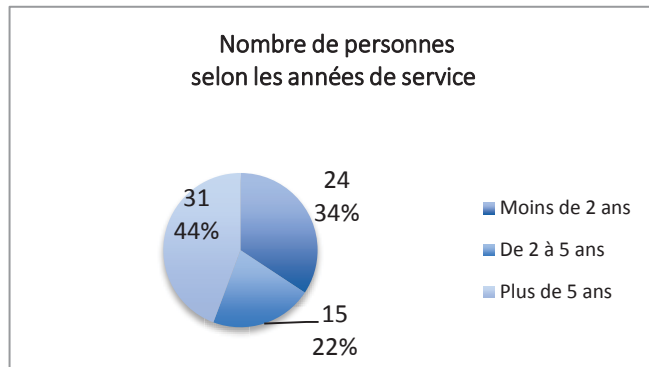
Graphique 1. - Représentation des domaines d'activité du personnel SSRju – 05.2017

Les réponses par secteur d'activité sur les 50 réponses sont de 18 personnes ayant le profil administratif, alors que 32 réponses proviennent des assistants sociaux (cf. graphique 2.).



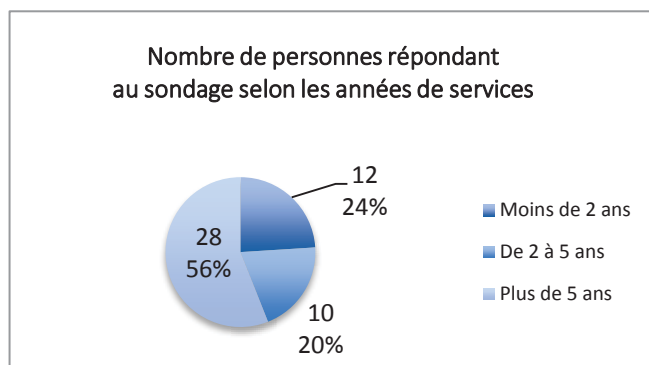
Graphique 2. - Représentation des domaines d'activité dans le sondage – 05.2017

La représentation des années de service au sein de notre personnel est illustrée par le graphique 3 ci-dessous.



Graphique 3. – Les années de service du personnel SSRju – 05.2017

En rapport avec les réponses obtenues dans le cadre de l'enquête, il y a une plus grande part des anciens qui ont répondu à cette enquête (cf. graphique 4).



Graphique 4. – Nbre de pers. selon les années de service répondant au sondage – 05.2017

J'ai effectué l'analyse de l'enquête de satisfaction en reprenant les différents domaines sur lesquels les employés devaient se positionner à travers des questions spécifiques (cf. Annexe 1.). Pour rappel, les collaborateurs avaient la possibilité de répondre en utilisant une échelle de 1 à 5 selon leur niveau de satisfaction. Le degré d'importance à leurs yeux des thématiques abordées devait également être indiqué dans leurs réponses.

Ce que je retire des résultats par domaine :

Valorisation des compétences, formation, évolution, mobilité

De manière générale, les personnes se disent plutôt satisfaites de l'utilisation de leurs compétences, la formation, l'évolution et la mobilité. A relever que 63% se disent plutôt satisfaits de pouvoir utiliser leurs compétences au sein des SSRju et c'est un élément

important pour eux (86%). Concernant l'accès à la formation, il est relevé le manque de critères clairement définis sur l'octroi ou non d'une formation et le fait que la charge de travail n'encourage pas toujours cette démarche. Une des personnes le formule ainsi : *« il n'est pas confortable de se rendre à une formation lorsqu'on a un retard chronique dans le travail au quotidien. »*

Tâches et responsabilités confiées

Les personnes sont également plutôt satisfaites dans ce domaine, si ce n'est l'ampleur et le volume des tâches, car la moitié des personnes se disent insatisfaites à ce niveau-là et 14% se disent plutôt mécontentes. Cette thématique confirme les éléments déjà relevés concernant la masse de travail trop importante à laquelle les employés doivent faire face à ce jour. Une personne l'exprime clairement : *« Par rapport à l'ampleur des tâches, il est évident que nous avons trop de dossiers actuellement ce qui engendre moins de temps pour le côté social et le développement de nouveaux projets.... »*.

Un autre point soulevé est la collaboration avec les partenaires et plus particulièrement les instances décisionnelles au niveau aide sociale (SAS) ou protection de l'enfant et de l'adulte (APEA). Ces collaborations sont encore à construire, les rôles de chacun devant encore être clarifiés notamment pour ce qui concerne le partage des responsabilités. Les remarques à ce propos sont les suivantes : *« Le travail avec le SAS m'enlève une part de responsabilité et de prise de décision »*. Ou encore : *« ...je trouve qu'on néglige trop souvent l'avis des AS face au SAS »*. Et : *« La collaboration avec l'APEA n'est pas optimum... nous aurions besoin d'un soutien de l'APEA, de pouvoir travailler en collaboration, co-construire des bouts de solution... Nous en sommes plutôt malheureusement à devoir régulièrement justifier notre travail et nos demandes. »*

Je relève également plusieurs requêtes afin qu'une réflexion puisse se faire au niveau méthodologie de travail, notamment afin de pouvoir faire face à l'augmentation des tâches administratives, autant dans le domaine de l'aide sociale que celui des curatelles. Ceci est corroboré par les remarques suivantes : *« Il devient nécessaire de repenser la méthodologie du travail et la répartition des tâches entre le secrétariat et l'AS. »* Ou encore : *« ...une grande perte de temps dans une multitude de petites tâches administratives qui devraient pouvoir être davantage déléguées à des collègues secrétaires-comptables... »*.

Ambiance de travail

L'ambiance de travail ressort très clairement comme un élément très positif, soit plus de 64% des personnes se disent très satisfaites des liens entre collègues et 52% se disent très satisfaites de l'esprit de collaboration. Les relations avec le supérieur hiérarchique direct sont jugées satisfaisantes (50%) à très satisfaisants (31%). 6 % se disent insatisfaits. Ceux-ci se retrouvent tant dans le domaine administratif que social. Les remarques négatives désignent un manque de confiance ou de soutien venant de la hiérarchie.

Information et communication

Les personnes se disent plutôt satisfaites de l'information reçue que ce soit à l'entrée en fonction ou durant l'activité. Toutefois, 29 % des personnes se disent insatisfaites des informations reçues de la part de la direction. Au vu des différentes remarques à ce propos, je relève que la communication doit être améliorée de manière générale à l'interne de l'institution, mais également à l'externe. Les questions concernent l'organisation mais aussi la répartition des tâches entre les différents corps de métiers.

Encadrement et conduite du personnel

De manière générale, les personnes sont plutôt satisfaites de l'encadrement et de la conduite du personnel, notamment pour ce qui concerne la répartition des tâches au sein de l'équipe (61.2% de plutôt satisfaits) et la qualité du soutien reçu de l'encadrement (62% de plutôt satisfaits). A relever toutefois que 28% sont plutôt insatisfaits et 8% sont plutôt mécontents de la façon dont leur travail est évalué et reconnu. Les remarques émises dans ce chapitre sont nombreuses et plutôt négatives, donc retranscrites par les personnes mécontentes. Les commentaires se rapportent à une direction trop peu présente, loin des réalités, peu soutenante et une absence de directives claires. Un commentaire positif parmi ces points négatifs « ... *une direction à l'écoute de nouvelles idées/nouveaux projets ce qui est motivant.* »

Gestion des horaires de travail

La gestion des horaires de travail est un élément où les personnes se disent très satisfaites : 64% sont très satisfaits des horaires journaliers. Les personnes jugent possible la conciliation entre vie familiale et vie professionnelles, car le taux des satisfaits est de 48.9% voir plutôt satisfaits (34%). Quelques personnes se disent insatisfaites voir mécontentes (4%) avec des remarques sur la rigidité de l'annonce des vacances une année à l'avance ou la conciliation vie familiale et vie professionnelle qui ne semble pas questionner la direction.

Image de l'employeur « SSRju »

La sécurité de l'emploi est clairement affirmée par 52% de très satisfaits. Par contre, l'image des SSRju en tant qu'employeur pourrait être améliorée, car 36.7 % des personnes se disent plutôt insatisfaites. Une remarque à ce propos : « ... *j'ai le sentiment que les assistant sociaux des autres services ne sont pas envieux de nos services ce qui donne déjà une indication...* ».

Les valeurs importantes à leurs yeux

Les valeurs clés des collaborateurs des SSRju sont :

- Le respect
- La confidentialité
- La confiance

En moyenne, l'indice de satisfaction actuelle est de 65.4 %, ce qui me paraît un bon résultat. En croisant les réponses, je constate que ce pourcentage de satisfaction est identique quel que soit le domaine d'activité. L'étude « Sozial Dienste – Attraktivität als Arbeitgebende und Arbeitsbedingungen für die Mitarbeitenden » réalisée par R. Pfiffner et qui a interrogé 942 travailleurs sociaux employés au sein de services sociaux relève que la satisfaction se situe dans le segment de moyen à positif ; ce qui est identique aux SSRju. Les assistants sociaux apprécient le fait que c'est un travail intéressant, varié et exigeant.

En décortiquant ces résultats et en croisant les données, je peux également relever des indications supplémentaires, par exemple :

Année de service / Taux de satisfaction :

0-2 ans: 81%

2-5 ans: 54%

+5 ans: 63%

Le taux de satisfaction baisse après deux ans d'activité. Le taux se stabilise ensuite, ce qui peut s'expliquer par le fait que les mécontents quittent l'institution et qu'il reste alors une proportion légèrement plus élevée de personnes satisfaites de leur emploi. La grande part de personnes expérimentées se dit relativement satisfaite de leur activité.

Année de service / Climat général de travail

0-2 ans: note moyenne 2.5

2-5 ans: note moyenne 3.2

+5ans: note moyenne 2.8

Etonnement, les personnes travaillant depuis 0-2 ans sont les plus satisfaits de leur job mais se plaignent de l'ambiance générale plus que les autres.

Ces résultats permettent d'établir un état des lieux du niveau de satisfaction des employés. Ils donnent également des points d'attention sur lesquels nous devrions agir au niveau de la gestion de notre capital humain et donc des indications précises pour développer des stratégies RH. Même si ce n'est pas le but de ce travail, il m'importe d'esquisser quelques lignes directrices (Cf. tableau 2 p. 63).

L'enquête auprès des membres du conseil de gestion et du directeur a été réalisée sous format papier. Elle permet de vérifier si une politique du personnel propre à l'établissement paraît nécessaire aux yeux des dirigeants ainsi qu'évaluer le niveau de satisfaction et le degré d'importance des thématiques soulevées dans le questionnaire. Les domaines sondés sont identiques que ceux émises dans le questionnaire adressé aux collaborateurs. Ils sont :

- Valeurs et principes éthiques de l'institution
- Valorisation des compétences, formation, évolution, mobilité
- Tâches et responsabilités confiées
- Ambiance de travail
- Information et communication
- Encadrement et conduite du personnel
- Gestion des horaires de travail
- Image de l'employeur « SSRju »

La dernière question est : « *Une politique du personnel au sein des SSRju vous paraît-elle nécessaire : oui / non. Expliciter votre réponse* ».

4.4.2 Les résultats de l'enquête

Pour rappel, le Conseil de gestion des SSRju est constitué de :

- Une présidente (représentante de commune)
- Cheffe du service de l'action sociale (droit à un siège selon les bases légales)

- Chef de l'autorité de protection de l'enfant et de l'adulte (droit à un siège selon les bases légales)
- 2 membres (député et/ou représentant de commune)
- Directeur et la directrice adjointe (avec voix consultative).

J'ai donc transmis six questionnaires; cinq m'ont été retournés, soit 83.3 % de retour.

Un nombre important de valeurs se situe entre 1 et 2; donc des réponses très divergentes entre les membres. Les éléments se situant entre 3 et 5 peuvent être considérés comme démontrant l'avis de la majorité. De ce sondage, je retiens les éléments suivants :

Valeurs et principes éthiques de l'institution

Les valeurs importantes sont :

- L'égalité de traitement
- L'impartialité.

Les valeurs où les dirigeants se disent plutôt insatisfaits sont la proximité, la confiance et la qualité. D'autres valeurs proposées sont : l'humanisme, la créativité, l'autonomie et le sens.

Valorisation des compétences, formation, évolution, mobilité

Les personnes se disent plutôt satisfaites de la formation continue au sein de l'institution et c'est un élément important. L'institution est vue comme formatrice (50% plutôt satisfaits). Des possibilités de mobilités entre antennes et entre secteurs sont des éléments importants voir très importants, mais le niveau de satisfactions est de 50%.

Tâches et responsabilités confiées

Pour l'ampleur et le volume des tâches totalement assumées, le niveau de satisfaction se situe entre plutôt insatisfait et plutôt satisfait, alors que c'est un élément important.

Ambiance de travail

50% des personnes se disent insatisfaites du climat de travail, alors que l'esprit de collaboration en sein des équipes donne satisfaction à 50% des personnes. Les relations avec la direction sont plutôt satisfaisantes sachant que c'est un élément très important pour 60% des personnes. Les relations avec les services partenaires sont très satisfaisantes pour le 50% des personnes, alors que les autres 50 % se disent très insatisfaites.

Information et communication

L'information transmise et la prise en compte des avis du personnel donnent satisfaction à la majorité et c'est un élément important.

Encadrement et conduite du personnel

La qualité du soutien et de l'encadrement du personnel est un élément important (60%) et 50% se disent plutôt satisfaits.

Gestion des horaires de travail

Majoritairement (80%), les personnes se disent satisfaites de la conciliation possible entre vie familiale et vie professionnelle et c'est un élément important (80%).

Image de l'employeur « SSRju »

L'image SSRju en tant qu'employeur est importante (60%). Une personne se dit insatisfaite de l'image en tant qu'employeur donnée à l'extérieur. Unaniment (80%) la sécurité de l'emploi est confirmée.

La dernière question est « *Une politique du personnel au sein des SSRju vous paraît-elle nécessaire : oui / non. Expliciter votre réponse. »*

Cinq avis positifs pour cette dernière question. Les remarques supplémentaires sont les suivantes :

- « *La grandeur actuelle demande une plus grande formalisation. Le faible % de cadres intermédiaires fragilise le personnel .»*
- « *Une politique du personnel permet de définir clairement le rôle de chacun, d'adapter de manière rationnelle la charge de travail, tout en respectant les collaborateurs et les clients. Je manque de recul pour une évaluation objective au niveau de la satisfaction. »*
- « *Oui, encore faut-il clarifier ce qu'on entend par politique du personnel. Mais dans une institution de cette taille, dans un domaine sensible, où l'autonomie et les responsabilités individuelles sont importantes, une véritable politique du personnel me semble indispensable».*

4.5 Discussion à propos des deux enquêtes

Le fait qu'un grand nombre d'employés « anciens » (56 %) ayant plus de 5 ans d'activité aient répondu au questionnaire me fait dire que le personnel fidélisé a profité de ce sondage pour donner son avis, même si proportionnellement la part de ces travailleurs-là est de toute manière majoritaire au sein de l'institution (44 %). Ces personnes sont impliquées au sein de notre établissement depuis plusieurs années et de par leur expérience, elles ont des remarques qui doivent être à pris en compte.

De manière générale, les sondages réalisés confirment les données connues, notamment la charge de travail conséquente qui pèse sur les collaborateurs, même si celle-ci est perçue de manière différenciée entre la position collaborateur à celle des membres du conseil de gestion. Ces derniers ne perçoivent pas directement cette lourdeur ou tout au moins pas aussi sensiblement que pour le personnel. En tant que membre de la direction, je perçois clairement que cette thématique est importante aux yeux des collaborateurs. Cela est confirmé par la pondération à 86 % dans les résultats de l'enquête auprès des employés, ainsi que par nos statistiques internes sur le nombre de dossiers assumés par EPT qui voit une courbe ascendante depuis plusieurs années. Il s'agirait dès lors de se questionner sur comment rendre plus proche les préoccupations des employés et celles des hauts dirigeants, sachant que la courroie de transmission est la direction ?

Je retiens également que l'ambiance de travail et plus précisément les relations entre collègues sont des éléments positifs, donc moteur pour nos collaborateurs. Ce renseignement vient corroborer les données que j'obtiens lors de la réalisation des entretiens de départ. Le bon climat entretenu au sein des équipes est très certainement un soutien primordial face à la lourdeur psychologique du travail et le nombre élevé de tâches à assumer par le personnel. Ce climat doit pouvoir se maintenir car il est vraisemblablement un élément positif et préventif face à l'épuisement professionnel qui peut survenir rapidement dans nos branches d'activités. Sur cette thématique, l'écart est également visible entre la perception du personnel et celle des dirigeants.

Le mode de transmission des informations que ce soit par le conseil de gestion, le secrétariat général ou par la direction doit absolument être revu et amélioré. Même si ce sont des éléments de moindres importances aux yeux des collaborateurs, la communication au sein d'une entreprise peut faire la différence en termes d'image et de gestion de son personnel.

Reprenant les données mises en avant par les résultats des sondages, j'ai établi le tableau ci-dessous qui permet de lister les points d'attention, de poser des objectifs en lien avec ce

qu'il y aurait à améliorer pour finalement faire un lien avec quelques principes qui peuvent être repris par la politique RH. Ce tableau est le suivant :

Points d'attention	Objectifs	Processus GRH	Niveau selon modèle intégré	Politique du personnel visant
Utilisation des compétences	Le bon profil au bon poste	Management des performances	Centraux de gestion du personnel	A valoriser les compétences professionnelles
Volume de travail élevé	Optimiser la motivation	Personnalisation des conditions de travail	Centraux de gestion du personnel	La qualité des prestations
Volume de travail élevé	Optimiser l'encadrement	Management des performances	Centraux de gestion du personnel	La qualité des prestations
Identifier les besoins en personnel tant qualitatif que quantitatif	Le bon profil au bon poste en nombre et en compétence	Gestion prévisionnelle du personnel GPP	Centraux de gestion du personnel	Son adéquation face aux missions institutionnelles
Maintien du bon climat de travail	Optimiser la motivation	Management des performances	Centraux de gestion du personnel	Un climat social optimum
Reconnaissance des compétences professionnelles	Optimiser la motivation	Management des performances	Centraux de gestion du personnel	Au développement professionnel basé sur les compétences
Mode de communication entre direction et personnel	Information top-down et down-top	Communication interne	Centraux de gestion du personnel	A la coopération entre direction et collaborateurs
Améliorer l'image SSRju	Créer une identité SSRju	Communication interne (et externe)	Centraux de gestion du personnel et pilotage	Une politique de communication
Reconnaissance du travail réalisé	Des collaborateurs valorisés et reconnus dans leur travail	Management des performances	Centraux de gestion du personnel	Au développement professionnel basé sur les compétences
Horaires de travail	Flexibilisation des conditions d'emploi	Personnalisation des conditions de travail	Centraux de gestion du personnel	L'équilibre vie privée et vie professionnelle
Image SSRju en tant qu'employeur	Créer une identité SSRju	Communication interne (et externe)	Centraux de gestion du personnel	Une politique de communication

Tableau 2. – Points d'attention - objectifs - processus RH et orientation politique RH. 07.17

Je retiendrais également un point d'amélioration possible, mais qui concerne le pilotage institutionnel, soit le partenariat à développer avec d'autres institutions, notamment avec les instances décisionnelles (SAS, APEA). Formaliser une politique visant à la coopération avec ces partenaires me paraît également être un fondement qui a toute son importance.

Cette récolte de donnée permet d'orienter un projet de politique RH décrit dans la dernière partie de ce travail. Elle donne aussi des indications précises sur les orientations possibles pour ce qui est du management stratégique et opérationnel au sein des SSRju pour ces prochaines années.

* * *

5 PROJET FINAL

5.1 Introduction

Reprenant les conditions émises sous le chapitre 2.1.3, la mise en place d'une politique RH aux SSRju se fera, à mon avis, selon la volonté de la nouvelle direction car c'est essentiellement cette fonction qui peut être à la source et porteur de nouveaux projets. Pour ce qui est des autres conditions et au vu du contexte socio-politique, des ressources complémentaires avec les moyens financiers qui en découlent ne sont pas d'actualité. Une solution envisageable sera d'englober ce projet dans une réorganisation interne (nouvelle direction, réforme de l'aide sociale). Comme élément positif, je relève la présence de la commission du personnel qui pourra, si elle le souhaite, être un acteur privilégié pour un tel projet.

5.2 Un projet de politique RH aux SSRju

Au vu des analyses des chapitres précédents, un projet de politique en ressources humaines aux SSRju basé sur le modèle intégré peut être le suivant (cf. Annexe 5). Il intègre en partie les composants du chapitre 2.1.3.



POLITIQUE des RESSOURCES HUMAINES

Une politique des ressources humaines permet de créer une identité SSRju, incluant les trois antennes de district. Elle vise le développement professionnel des collaborateurs basé sur des compétences reconnues et valorisées au sein d'un cadre de travail attractif et favorisant les valeurs communes. Les SSRju fournissent des prestations de qualité adaptées aux besoins des personnes en difficultés sociales.

Les MISSIONS sont :

- ✓ accueillir les personnes qui ont besoin d'aide
- ✓ favoriser l'autonomie et l'intégration sociale et professionnelle des personnes en difficultés
- ✓ prévenir les causes de pauvreté et d'exclusion sociale

Les VALEURS COMMUNES de la direction et des collaborateurs sont :

- | | |
|----------------------|-----------------|
| ✓ le respect | ✓ l'autonomie |
| ✓ la confiance | ✓ la créativité |
| ✓ la qualité | ✓ le dialogue |
| ✓ la confidentialité | |

Les PRINCIPES adoptés par les instances dirigeantes en matière de gestion du personnel sont les suivants :

GESTION PREVISIONNELLE DU PERSONNEL - Les SSRju anticipent et identifient les besoins en personnel afin de fournir des prestations de **qualité**.

ENGAGEMENT DU PERSONNEL - Avant tout engagement, l'analyse du besoin est effectuée et le profil du poste est défini. La procédure d'engagement est transparente, promeut l'égalité des chances et évite la discrimination.

MANAGEMENT et ENCADREMENT DES EQUIPES - Les instances dirigeantes assurent un encadrement dynamique des équipes comprenant **respect**, **confiance** et **autonomie** avec comme objectif des prestations de qualité répondant aux besoins des bénéficiaires. Les collaborateurs se sentent soutenus et reconnus dans leur activité à travers des outils de gestion adaptés et créatifs. Un suivi spécifique est assuré pour l'accueil des nouveaux collaborateurs.

DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES - Les compétences professionnelles sont développées et adaptées aux missions des SSRju. L'accès à la formation continue est soutenu pour l'ensemble des collaborateurs et des formations internes sont organisées selon les besoins institutionnels.

EVOLUTION PROFESSIONNELLE – L'expérience professionnelle est valorisée tenant compte des besoins de l'organisation et des demandes des employés. La mobilité entre antennes ou secteurs est favorisée.

PERSONNALISATION DES CONDITIONS DE TRAVAIL – Les SSRju offrent des conditions travail flexible favorisant l'équilibre en vie privée et professionnelle, tenant compte des souhaits du personnel tout en conservant la **qualité** des prestations et les impératifs organisationnels.

PROCESSUS TRANSVERSAUX – Les SSRju veillent à l'égalité de traitement entre femmes et hommes, préservent la santé et la sécurité des collaborateurs, y compris face aux harcèlements psychologiques et sexuels. Les SSRju sont une institution formatrice accueillant des stagiaires et des apprentis dans un climat favorisant l'apprentissage.

PILOTAGE – Les instances dirigeantes des SSRju se reposent sur les orientations émises dans sa politique RH pour mener à bien les missions de l'organisation. Ces lignes directrices permettent de poser des objectifs en matière de gestion du personnel. Les indicateurs et un tableau de bord sont régulièrement évalués à travers une revue de direction.

REMUNERATION - Une rémunération qui se calque sur le barème cantonal offrant équité et impartialité.

COMMUNICATION INTERNE - Un bon de climat de travail est maintenu grâce à une communication adéquate et transparente entre les instances dirigeantes et l'ensemble des collaborateurs. Le mode de communication se base sur le **dialogue**, **l'écoute** et la **confiance**.

RESSOURCES – Les SSRju se dotent des moyens nécessaires afin d'atteindre de manière efficiente les objectifs fixés en matière de conduite de son personnel. Ces ressources sont du personnel qualifié pour chaque secteur d'activité, un règlement interne et de moyens techniques performants.

5.3 La méthodologie proposée

Reprenant la méthodologie proposée par Emery et Gonin et en tenant compte du travail d'analyse développé dans les chapitres précédents, les étapes pour la concrétisation de ce projet sont les suivantes :

Les étapes proposées	A réaliser par	Commentaires
1.Constitution d'un groupe de travail.	<ul style="list-style-type: none"> Conseil de gestion. 	<ul style="list-style-type: none"> Sur la base des parties intéressées internes et externes définies au chapitre 3.5.
2.Définition d'une vision commune au sein du groupe de travail pour l'institution SSRju au regard de ses missions et du contrat de prestations avec l'Etat.	<ul style="list-style-type: none"> Conseil de gestion et direction. 	<ul style="list-style-type: none"> Etape nécessaire et à réaliser au vu des changements au niveau gouvernance et direction.
3.Analyse des besoins en personnel de l'institution SSRju en fonction de ses missions, de sa stratégie, de ses projets et défis.	<ul style="list-style-type: none"> Direction validée par conseil de gestion. 	<ul style="list-style-type: none"> A réaliser avec nouvelle direction.
4.Analyse du positionnement de l'institution SSRju en tant qu'employeur.	<ul style="list-style-type: none"> Groupe de travail 	<ul style="list-style-type: none"> En partie réalisée sous chapitre 3.4.
5.Analyse de la satisfaction, des besoins et des attentes du personnel.	<ul style="list-style-type: none"> Groupe de travail 	<ul style="list-style-type: none"> Enquête de satisfaction réalisée en mai 2017 développée au chapitre 4.4.
6.Définition de la conception de la politique, de ses axes principaux.	<ul style="list-style-type: none"> Groupe de travail 	<ul style="list-style-type: none"> Projet réalisé sous chapitre 5.2.
7.Elaboration d'une première version, affinage successif.	<ul style="list-style-type: none"> Groupe de travail 	<ul style="list-style-type: none"> Réalisée sous chapitre 5.2.
8.Décision par conseil de gestion et direction.	<ul style="list-style-type: none"> Direction et conseil de gestion 	<ul style="list-style-type: none"> Décision par les hautes instances à prendre au moment où celles-ci seront désignées et confirmées (2018).
9.Communication de la politique du personnel.	<ul style="list-style-type: none"> Direction et conseil de gestion 	<ul style="list-style-type: none"> Plan de communication interne et externe à l'institution SSRju sur la politique RH.
10.Opérationnalisation de la politique.	<ul style="list-style-type: none"> Direction 	<ul style="list-style-type: none"> Objectifs et indicateurs à définir au regard également du management mis en place par la nouvelle gouvernance (Revue direction).

Tableau 3. – Méthodologie pour la définition d'une politique RH selon Emery et Gonin (2014) p. 504

5.4 Mon positionnement

A l'image de l'élaboration et de l'écriture de ce travail, la définition d'une politique RH n'est pas aussi aisée que cela puisse paraître. Comme le relève Emery et Gonin (2014), le but poursuivi est simple, mais il demande rigueur et persévérance, notamment si le but est d'éviter l'écueil d'un « joli » dossier au fond d'un tiroir.

Ma position liée à ma fonction au sein de l'organisation induit ma vision sur cette thématique et la perception des éléments étudiés. Ma compréhension des résultats des sondages est empreinte de ce que je connais de cette institution. Tout au long de ce travail, j'ai tenté de prendre une position « méta » lors du développement des différents chapitres, plus particulièrement lors de la rédaction de l'analyse institutionnelle et du projet final. Cette prise de recul n'a pas été facile tant je suis happée par la tourmente des défis à relever et des changements à venir.

Il n'en reste pas moins qu'en tant que membre de la direction, en matière de gestion des ressources humaines, il me paraît évident que l'organisation SSRju devra être plus transparente dans ses pratiques.

Grâce à cette recherche et la réalisation de ce travail, mes réflexions personnelles prennent de l'ampleur. Je retiens particulièrement les éléments suivants :

- ✓ Dynamiser l'identité SSRju au travers de projets de réorganisation interne et plus particulièrement grâce à une politique des ressources humaines attractive et synergique, c'est-à-dire répondant autant aux besoins des collaborateurs qu'au besoin de l'institution. Cette politique donnera l'orientation en vue d'affiner nos processus RH et/ou d'établir des stratégies liées à la gestion du personnel plus ciblées et plus performantes.
- ✓ Valoriser les compétences métiers de l'ensemble du personnel qui *in fine* définit la qualité de l'accompagnement social réalisée au sein de notre institution. Au travers la valorisation des savoirs (savoir-faire, savoir-être), un travail sur la reconnaissance peut être effectué auprès des collaborateurs et ainsi maintenir un bon niveau de motivation.
- ✓ Développer l'image d'une entreprise formatrice, soit en soutenant le personnel qui s'engage à encadrer des stagiaires et des apprentis, autant dans le domaine administratif que social et en offrant aux apprentis et aux stagiaires des conditions de travail favorisant l'apprentissage des connaissances métiers.

- ✓ Améliorer les modes de communication à l'interne, mais également envers les partenaires externes ainsi qu'auprès des personnes accueillies, grâce à une politique de communication performante et transparente.

Mes valeurs personnelles sont imprégnées de mon parcours professionnel en tant qu'assistante sociale, soit le respect de soi, le respect des autres et l'écoute. Je tends à un style de management basé sur un mode participatif, ce qui permet d'être vigilant aux besoins des collaborateurs. Une écoute active et attentive offre la possibilité aux employés de s'exprimer et réciproquement permet au manager de mieux connaître et d'appréhender les difficultés du terrain pour finalement proposer des projets répondants aux aspirations du personnel. Effectuer une première enquête de satisfaction a été un pas dans cette direction. Il n'est reste pas moins qu'il s'agira de poursuivre la réflexion.

* * *

6 CONCLUSION

Il n'a pas été aisé de trouver un fil rouge dans l'élaboration de ce travail. Se pencher sur la thématique de la gestion des ressources humaines, c'est ouvrir la boîte de Pandore ; une multitude de sujets tous plus intéressants que les autres tels que l'organisation du travail, la motivation des employés, la gestion et l'encadrement des équipes, les styles de management, etc.. Tous ces sujets s'offrent à l'observation et à l'étude. Je me suis perdue dans l'abondante littérature sur la gestion du capital humain. Apprivoiser le vocabulaire spécifique, comprendre les différences entre vision et objectif, entre politique et stratégie furent également des tâches ardues.

Reprenant mes questions de départ, je me demandais dans quelle mesure la définition d'une politique en ressources humaines au sein de l'organisation SSRju permettrait d'une part de faire face aux défis qui l'attendent et d'autre part de maintenir un bon niveau de motivation chez les collaborateurs. Etant proche du terrain, j'évaluais que cette motivation était encore bonne malgré l'environnement de plus en plus « pressant ». Cette hypothèse a été confirmée par le taux de satisfaction global de 65 % ressorti des résultats de l'enquête auprès des collaborateurs. Toutefois, l'analyse institutionnelle, notamment la matrice MOFF démontre que des menaces externes à l'institution et des faiblesses internes sont bien présentes pour ce qui concerne le domaine de la gestion de notre personnel et qu'il s'agira d'y être attentif à l'avenir.

Je retiens que la mise sur pied d'une politique RH propre à l'institution peut répondre favorablement aux questions liées à la motivation des collaborateurs et aux conditions de travail. Toutefois, à elle seule, elle ne pourra pas palier aux nombreux défis auxquels l'institution devra faire face ces prochaines années. Ceux-ci concernent non seulement la gestion RH mais aussi le pilotage institutionnel au sens large ; ils devront dès lors rester sous la loupe des instances dirigeantes.

Les pistes de réflexion qui visent à un renforcement de la gestion du personnel doit se faire notamment par la mise en œuvre de stratégie RH plus conscientisée et plus transparente. Ce qui veut dire que tant la direction que le conseil de gestion doit améliorer son mode de communication à l'interne et à l'externe concernant les valeurs prônées au sein de l'institution en lien avec ses missions ainsi que sur ses visions ou les perspectives d'avenir. Dans ce sens, la mise en pratique des différents processus proposés par la modèle intégré tel que développé par Emery et Gonin peut être une ressource non négligeable pour la (future) direction. La question de savoir s'il est nécessaire et opportun d'intégrer des compétences spécifiques RH avec la nomination d'un responsable en ressources humaines

peut se poser pour une institution qui compte plus de 70 collaborateurs. La question reste ouverte ; l'objectif de ce travail n'était pas d'y répondre.

Pour ce qui est de la définition d'une politique RH, malgré « le brouillon » présenté ci-dessus et qui résulte de mes recherches, un groupe de travail devra se constituer pour prendre les décisions adéquates et ce pour autant qu'il y ait une volonté de la part des nouveaux dirigeants. Un travail sur le mode participatif semble être un élément indispensable afin d'intégrer dans ce projet l'ensemble des parties concernées. La réalisation du présent document permet de poser les bases, soit une analyse spécifique sur laquelle peut se construire ce projet. Dès lors que le document « Politique RH des SSRju » sera écrit et diffusé, il s'agira de l'appliquer. A ce moment-là, les risques qu'il reste lettre-mort sont réels. Je retiens la nécessité de formaliser des objectifs précis qui pourront être évalués avec des indicateurs et un tableau de bord (point 10 de la méthodologie ci-dessus). Pour ce faire, je soutiens volontiers l'idée d'une revue de direction qui permet une totale transparence sur la vision portée par les instances dirigeantes et des projets en cours ou prévus.

De manière plus personnelle, ce travail m'aura permis de plonger dans ce domaine spécialisé qui est la gestion des ressources humaines et d'intégrer les différents niveaux (stratégique et opérationnel). Etre à la direction d'une institution sociale demande de multiples connaissances et compétences spécifiques. L'encadrement du personnel fait partie de notre travail au quotidien, en temps et en énergie. Parfaire ces compétences dans ce domaine ne peut être que bénéfique.

En conclusion, ce travail aura été une étude en vue de définir une politique RH au sein des SSRju qui devrait tendre à deux objectifs attendus d'une telle démarche. D'une part, elle doit viser au développement de la qualité de l'encadrement offert aux collaborateurs et d'autre part la valorisation de l'image des SSRju en tant qu'employeur mais également en tant que service public déployant des prestations de qualité envers la population jurassienne en difficulté. Pour toutes ces personnes qui sont accueillies quotidiennement dans nos services, des femmes et des hommes souvent en marge ou exclues de notre société, une telle démarche me paraît être une évidence, même si en l'état, valoriser des institutions telles que les services sociaux et plus particulièrement le travail qui y est accompli est un vrai défi à lui seul.

* * *

*« Individuellement, nous sommes une goutte d'eau.
Ensemble, nous sommes un océan. »
Ryunosuke Satoro*

Annexes

Annexe 1 : Questionnaire de satisfaction aux employé-e-s des SSRju et résultat sondage, réalisé entre avril - mai 2017.

Annexe 2 : Questionnaire aux membres du conseil de gestion et au directeur et résultat, réalisé entre avril - mai I 2017.

Annexe 3 : Retranscription de l'entretien avec M. Patrick Wagner, chef du Service des ressources humaines de la RCJU, Delémont le 20 avril 2017.

Annexe 4 : Projet politique RH des SSRju, version juillet 2017.

Annexe 5 : Organigramme SSRju, version janvier 2015.

Bibliographie

Bellier, S., Trapet, H., (2001). *Panorama de la GRH : définitions, questions et convictions. De la gestion des individus à la gestion d'un corps social*. Paris : Editions Liaisons.

Bériot, B., (2008). *Manager par l'approche systémique*. Marsat : Editions d'Organisation.

Cohen, A., (2006). *Toute la fonction Ressources Humaines*. Paris : Dunod.

Décaudin, J.-M., Igalens, J., (2006). *La Communication interne. Stratégie et techniques*. Liège : Dunod.

De Lassus, R.,(2011). *La Communication efficace par la PNL*. Paris : Marabout.

Diridollou, B., (2006). *Manager son équipe au quotidien. Entre paroles et actes, accompagner le travail de ses collaborateurs*. Paris : Editions d'Organisation.

Emery, Y., Gonin, F., (2014) 3^{ème} édition. *Gérer les ressources humaines. Des théories aux outils, un concept intégré par processus, compatible avec les normes de qualité*. Lausanne : Presses polytechniques et universitaires romandes.

Fougous, J.-M., Iturralde B., (1991). *Mesurer et améliorer le climat social dans l'entreprise*. Paris : Editions d'Organisation.

Ganty, A.-M., (2011). *Une gestion des ressources humaines, entre technique et humanité*. Travail de Bachelor en travail social. Lausanne : EESP.

Gather Thurler, M., Kolly Ottiger, I., Losego, P., Maulini, O., (2017). *Les directeurs au travail. Une enquête au cœur des établissements scolaires et socio-sanitaires*. Berne : Peter Lang SA, Editions scientifiques internationales.

Keller, V., (2016). *Manuel critique de travail social*. Lausanne : EESP.

Lapetina, B., (2016). Cultiver la bienveillance en management. *Les Cahiers de l'Actif*, No 484/487, 160.

Le Gall, J.-M., (2011) 8^{ème} édition. *La gestion des ressources humaines*. Paris : Presses Universitaires de France.

Lemire, L., Gagnon, Y., (2002). *La gestion des ressources humaines dans les organisations publiques*. Québec : Les Presses de l'Université de Montréal.

Lefèvre, P., (2011) 3^{ème} édition. *Guide du métier de directeur en action sociale et médico-sociale*. Paris : Dunod.

Lefèvre, P., Mura, Y., (2010). *Promouvoir les ressources humaines en action sociale et médico-sociale*. Paris : Dunod

Loubat, J.-R., (2006). *Penser le management en action sociale et médico-sociale*. Liège : Dunod.

Martory, B., Crozet D., (2013) 8^{ème} édition. *Gestion des ressources humaines. Pilotage social et performances*. Paris : Dunod.

Meynckens-Fourez, M. (2016). *Changement de direction dans une institution ou au sein d'une équipe : enjeux et souffrances*. Genève : Thérapie familiale, 2016, 27, 1, 7-25.

Mispelblom Beyer, F., Glée, C., (2012). *Diriger et encadrer autrement. Théoriser ses propres stratégies alternatives*. Paris : Armand Colin.

Peretti, J.-M. (2012) 8^{ème} édition. *Gestion des ressources humaines*. Paris : Vuibert

Peretti, J.-M. (2016) 21^{ème} édition. *Gestion des ressources humaines*. Paris : Vuibert.

Plane, J.-M., (2006). 2^{ème} édition. *La gestion des ressources humaines*. Paris : Economica.

Rojot, J., Bergmann A., (1989). *Comportement et Organisation*. Paris : Vuibert Gestion.

Saba, T., Simon, L. D., (2013) 5^{ème} édition. *La gestion des ressources humaines. Tendances, enjeux et pratiques actuelles*. Saint-Laurent : Editions du Renouveau pédagogiques.

Toutut, J.Ph., (2016). La QVT : qu'est-ce que c'est ? Qu'est-ce que ça n'est pas ? *Les Cahiers de l'Actif*, No 484/487, 17

Cours

Bonvin, J.-M., (2014). *Politiques sociales*. Lausanne : HES-SO Direction et stratégie d'institutions éducatives, sociales et socio-sanitaires.

Gay, M., Tejerina, O. (2016). *Gestion de Projet institutionnel*. Lausanne : HES-SO Direction et stratégie d'institutions éducatives, sociales et socio-sanitaires.

Giauque, D., (2015). *Introduction à la nouvelle gestion publique*. Lausanne : HES-SO Direction et stratégie d'institutions éducatives, sociales et socio-sanitaires.

Gonin, F., (2014). *Management des performances*. Lausanne : HES-SO Direction et stratégie d'institutions éducatives, sociales et socio-sanitaires.

Laurent, Ph., (2016). *Analyse stratégique*. Lausanne : HES-SO Direction et stratégie d'institutions éducatives, sociales et socio-sanitaires.

Malherbe, M., (2017). *Accompagner les équipes dans le changement*. Lausanne : HES-SO Direction et stratégie d'institutions éducatives, sociales et socio-sanitaires.

Williman, C., (2017). *Gestion prévisionnelle en ressources humaines*. Lausanne : HES-SO Direction et stratégie d'institutions éducatives, sociales et socio-sanitaires.

Bases légales et autres ressources

Charte du Service des ressources humaines de la République et Canton du Jura. Récupéré le 25.03.2017 :

<http://www.jura.ch/Htdocs/Files/v/18243.pdf/Departements/DSA/PER/Documents/CodeDeontologie-ProjetV2-20150309-mg.pdf?download=1>

Code de déontologie des professionnel-le-s du travail social, éditée par Avenir social.

Récupéré le 22.04.2017 de

http://www.avenirsocial.ch/cm_data/CodeDeontologie_A4_f.pdf

Décret concernant les institutions sociales du 21 novembre 2001 ; RSJU 850.11. Récupéré le 22.04.2017 de

<http://rsju.jura.ch/fr/viewdocument.html?idn=20167&id=36861>

Loi sur l'Action sociale, du 15 décembre 2002 ; RSJU 850.1. Récupéré le 22.04.2017 de

<http://rsju.jura.ch/fr/viewdocument.html?idn=20167&id=36862>

Loi sur le personnel de l'Etat jurassien, du 22 septembre 2010 ; RSJU 173.11. Récupéré le 22.04.2017 de

<http://rsju.jura.ch/fr/viewdocument.html?idn=20018&id=36871>

Ordonnance sur le personnel de l'Etat jurassien, du 29 novembre 2011 ; RSJU 173.111.

Récupéré le 22.04.2017 de

<https://rsju.jura.ch/fr/viewdocument.html?idn=20018&id=36929>

Politique du personnel de l'Etat jurassienne. Récupéré le 25.03.2017 :

<http://www.jura.ch/Htdocs/Files/v/12480.pdf/Departements/DSA/PER/Documents/PolPersTextePolitiqueV1.720111122COPILGVT.pdf?download=1>

ZESO. (2017). Dossier 2/2017. Interview de Pfiffner Roger, professeur à la Haute école spécialisée bernoise. Récupéré le 24.06.2017 de <https://csias.ch/fr/la-revue-zeso/>



Enquête de satisfaction

A l'attention de l'ensemble des collaborateurs des SSRJu :

Mesdames, Messieurs,

Dans le cadre de ma formation en direction d'institutions éducatives, sociales et socio-sanitaires, je réalise un travail de master sur le renforcement de notre politique en ressources humaines. Dans ce contexte, j'ai souhaité réaliser une enquête auprès des collaborateurs des SSRJu afin de connaître plus précisément votre niveau de satisfaction. Il m'a semblé intéressant et pertinent de me pencher sur cette thématique du fait de notre organisation actuelle et des défis auxquels l'institution devra faire face ces prochaines années. Je vous garantis une totale confidentialité de cette enquête et une prise en compte des différents avis et tendances générales pour ce qui concerne nos pratiques en gestion du personnel. En outre, cette enquête s'avère être anonyme, je vous remercie simplement de compléter vos données quant à votre profil.

Je vous remercie pour votre participation et votre collaboration précieuse.

Mode de faire :

Points à suivre pour remplir le questionnaire : pour chaque affirmation, je vous remercie de vous prononcer :

- D'une part sur votre degré de satisfaction actuelle
- D'autre part, sur l'importance que vous accordez dans le cadre de votre activité professionnelle

Echelle :

	4	3	2	1	0
Satisfaction actuelle	Je suis très satisfait-e	Je suis plutôt satisfait-e	Je suis plutôt insatisfait-e	Je suis très mécontent-e	Pas concerné-e par la question
Importance	Elément très important	Elément important	Elément de peu d'importance	Elément pas important pour moi	Pas concerné-e par la question

Pour chaque question, je vous prie de cocher la case correspondante à votre choix pour le degré de satisfaction et pour l'importance accordée.

Merci de répondre en donnant un avis global sur l'année

DOMAINES CONCERNES	Satisfaction				Importance				
	4	3	2	1	4	3	2	1	
	Je suis très satisfait-e	Je suis plutôt satisfait-e	Je suis plutôt insatisfait-e	Je suis très mécontent-e	Elément très important pour moi	Elément important	Elément de peu d'importance	Elément pas important	0 Pas concerné par la question
1. VALORISATION DES COMPETENCES, FORMATION, EVOLUTION, MOBILITE									
1.1. Les possibilités d'utiliser mes compétences									
1.2. Les formations qu'il est possible de suivre									
1.3. Les formations que j'ai suivies ces dernières années									
1.4. Les possibilités de mobilité entre antennes et entre secteurs									
1.5. Le degré de polyvalence (possibilité de se remplacer) au sein de mon équipe									
2. TACHES ET RESPONSABILITES CONFIEES									
2.1. Le type de travaux qui me sont confiés									
2.2. Le degré de responsabilités attachées à ma fonction									
2.3. La connaissance des objectifs fixés pour mon travail									
2.4. L'ampleur, le volume des tâches que je dois assumer									

DOMAINES CONCERNES		Satisfaction				Importance				
		4	3	2	1	4	3	2	1	
		Je suis très satisfait-e	Je suis plutôt satisfait-e	Je suis plutôt insatisfait-e	Je suis très mécontent-e	Elément très important pour moi	Elément important	Elément de peu d'importance	Elément pas important	
3. AMBIANCE DE TRAVAIL										
3.1. Les relations avec mes collègues d'équipe /du bureau										
3.2. L'esprit de collaboration au sein de mon équipe										
3.3. Les relations avec le supérieur hiérarchique direct										
3.4. Les relations avec les autres secteurs										
3.5. Le climat général au sein de l'antenne/de l'institution										
3.6. La qualité des relations avec les bénéficiaires										
4. INFORMATION, COMMUNICATION										
4.1. L'information reçue lors de mon entrée en fonction										
4.2. L'information que je reçois de la direction										
4.3. L'information que je reçois du secrétariat général /conseil de gestion										
5. ENCADREMENT ET CONDUITE DU PERSONNEL										
5.1. La clarté des directives reçues										
5.2. Mes possibilités de proposition, de prise d'initiative										
5.3. La qualité du soutien reçu de l'encadrement										
5.4. La répartition des tâches au sein de mon équipe										
5.5. La façon dont mon travail est évalué, reconnu										
5.6. Les possibilités de faire passer une information « vers le haut », d'être entendu par la hiérarchie										
										</

DOMAINES CONCERNES	Satisfaction				Importance					
	4	3	2	1	4	3	2	1		
	Je suis très satisfait	Je suis plutôt satisfait-e	Je suis plutôt insatisfait-e	Je suis très mécontent-e	Elément très important pour moi	Elément important	Elément de peu d'importance	Elément pas important	0	
6. GESTION DES HORAIRES DE TRAVAIL										
6.1. Mes horaires de travail journalier										
6.2. La planification des vacances										
6.3. Conciliation possible entre vie familiale et vie professionnelle										
7. IMAGE DE L'EMPLOYEUR « SSRju »										
7.1 Les conditions d'emploi au sein des SSRju										
7.2. L'employeur SSRju par rapport à d'autres employeurs										
7.3. L'image de l'employeur SSRju à l'extérieur										
7.4. La sécurité de l'emploi										
9. INDICE DE SATISFACTION GLOBALE										
Veuillez indiquer votre niveau général de satisfaction 0 % = totalement mécontent 100 % = totalement satisfait	Mon niveau de satisfaction à ce jour :%									
Valeurs importantes dans mon activité : confiance, proximité, ouverture, impartialité, neutralité, égalité de traitement, qualité.										
Mais aussi : écoute, respect, confidentialité										
Autres remarques, commentaires ou suggestions :										

Je vous remercie d'avoir pris le temps de répondre à cette enquête et de votre collaboration précieuse.

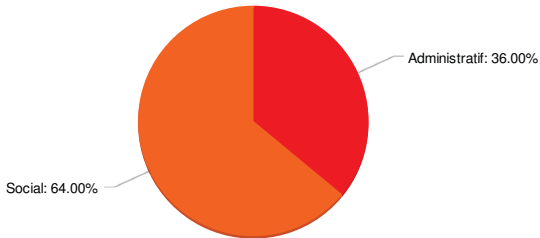
Sondage SSRju / D. Cattin Houser - directrice adjointe

1. Dans quel secteur travaillez-vous ?

Nombre de participants : 50

18 (36.0%): Administratif

32 (64.0%): Social



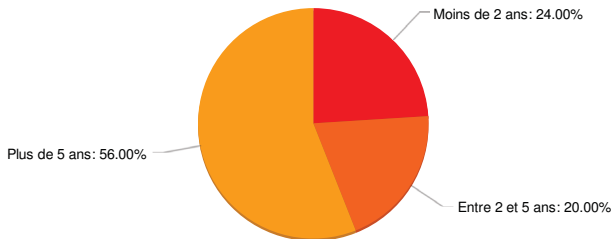
2. Depuis combien de temps êtes-vous employé-e ?

Nombre de participants : 50

12 (24.0%): Moins de 2 ans

10 (20.0%): Entre 2 et 5 ans

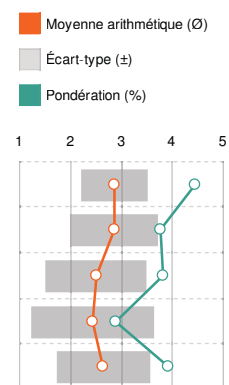
28 (56.0%): Plus de 5 ans



3. Valorisation des compétences, formation, évolution, mobilité

Nombre de participants : 50

	Pas concerné par la question (1)		Je suis très satisfait-e (2)		Je suis plutôt satisfait-e (3)		Je suis plutôt insatisfait-e (4)		Je suis plutôt mécontente-e (5)				
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Ø	±	D
3.1 Les possibilités d'util...	-	-	13x	26.53	31x	63.27	4x	8.16	1x	2.04	2.86	0.65	86%
3.2 Les formations qu'il e...	3x	6.00	13x	26.00	22x	44.00	12x	24.00	-	-	2.86	0.86	69%
3.3 Les formations que j...	8x	16.00	17x	34.00	19x	38.00	4x	8.00	2x	4.00	2.50	0.99	70%
3.4 Les possibilités de m...	16x	32.00	7x	14.00	19x	38.00	5x	10.00	3x	6.00	2.44	1.21	47%
3.5 Le degré de polyval...	6x	12.00	14x	28.00	23x	46.00	6x	12.00	1x	2.00	2.64	0.92	73%



4. Suggestion ou commentaire

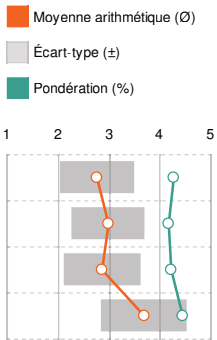
Nombre de participants : 12

- La formation "développement personnel" n'est pas assez valorisée. Les formations techniques sont développées.... Par contre, les formations qui mettent en avant le jeu relationnel entre aidant-aidée sont négligées.
 - Le travail n'offre pas toutes les possibilités d'user les compétences acquises en formation comme celles concernant l'accompagnement social et communautaire.
 - Je trouve que la direction est ouverte aux différentes demandes de formation, ce que je trouve très positif. Le soutien financier apporté encourage à se former régulièrement, ce qui est très important dans notre métier.
 - Les candidatures internes devraient être prioritaires.
 - Faible reconnaissance des compétences transversales.
 - Aucune règle claire quant à la mobilité interne dans le cas d'une démission ou de la création d'un nouveau poste. Tous les cas de figures ont déjà été rencontré !
 - Accès aux formations parfois encore trop limité. Sentiment d'absence de "ligne de conduite" pour l'octroi ou non des formations. critères peu clairs, peu transparents, flous, méconnaissance des conditions à appliquer. Trop de limites par rapport au nombre de personnes qui doivent être présentes au bureau, notamment pour des formations proches géographiquement, et durant lesquelles les personnes peuvent être jointes rapidement. les formations sont aussi un moyen de souder une équipe.
Mobilité entre les antennes semble possible, mais elles doivent être bien encadrées. Attention à la communication des postes à l'interne. Offrir un maximum de possibilités de changer les pourcentages et de changer de secteur au personnel, ainsi que d'antenne. Attention à ce qu'on ne se sente pas "coincé" dans son secteur...quand un pourcentage se libère dans un secteur il ne doit pas être proposé à une seule personne.
Attention à la charge liée aux remplacements au sein d'une équipe.
 - Dans mon travail social dans les situations je me sens très compétente mais peu reconnu par l'institution
Pour les formations il faudra voir ce qui est possible dans le futur mais je trouvais inadmissible de devoir prendre à ma charge le quart des formations auxquelles je souhaitais participer.
 - Vu la charge très importante de travail, il est difficile de consacrer du temps à la formation. Il n'est pas confortable d'aller en formation lorsqu'on a un retard chronique dans le travail quotidien. C'est dommage à long terme, on perd en qualité de travail.
 - Peu de formation sont ciblées pour le personnel administratif.
- Le remplacement du poste n'est pas garanti c'est un risque.....
- Le contexte ne favorise pas le travail social. Les évaluations et les colloques tournent autour des compétences administratives (capacité à gérer les dossiers, à répondre dans les délais, etc) mais jamais autour de comment je rentre en relation avec l'autre ? Comment je mets en place un contexte de compétences pour le bénéficiaire ?
Les SSR sont favorables aux formations et je suis très satisfaite de cela, notre métier exige un entraînement et une remise en question continuelle de nos compétences.
 - manque de clarté

5. Tâches et responsabilités confiées

Nombre de participants : 50

	Pas concerné par la question (1)		Je suis très satisfait- e (2)		Je suis plutôt satisfait- e (3)		Je suis plutôt insatisfait- e (4)		Je suis plutôt mécontente- e (5)				
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Ø	±	D
4.1 Le type de travaux q...	-	-	19x	38.00	25x	50.00	5x	10.00	1x	2.00	2.76	0.72	82%
4.2 Le degré de respons...	-	-	12x	24.00	28x	56.00	9x	18.00	1x	2.00	2.98	0.71	79%
4.3 La connaissance des ...	-	-	17x	34.00	24x	48.00	8x	16.00	1x	2.00	2.86	0.76	81%
4.4 L'ampleur, le volume...	-	-	5x	10.00	13x	26.00	25x	50.00	7x	14.00	3.68	0.84	86%



6. Suggestion ou commentaire

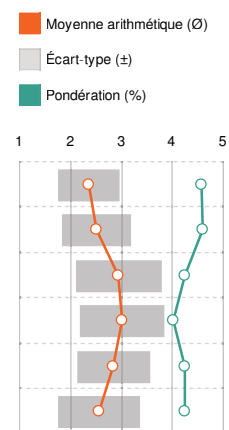
Nombre de participants : 10

- Le travail avec le SAS m'enlève une part de responsabilité et de prise de décision. Parfois cela peut avoir un impact sur ma motivation. De plus, l'ampleur des tâches à assumer ne cesse d'accroître ce qui ne me permet pas toujours d'effectuer le travail social comme je le souhaiterai.
- Peu de temps à disposition pour le travail social... travail par objectif pas assez développé. Peu de moyen à disposition pour instaurer une dynamique de changement au sein des situations.
- Par rapport aux responsabilités, je trouve qu'on néglige trop souvent l'avis des AS face au SAS. Notre avis peine à être entendu, alors que c'est nous qui côtoyons les bénéficiaires.
Par rapport à l'ampleur des tâches, il est évident que nous avons trop de dossiers actuellement ce qui engendre moins de temps pour le côté social et le développement de nouveaux projets, ce que je regrette. J'espère que le fait d'avoir une secrétaire sociale permettra de pallier en partie à ce problème.
- Le responsable groupe métier doit exercer (ou avoir exercé) le métier en lui même.
La surcharge de travail, les délais de plus en plus courts induisent une diminution de temps octroyé au travail de réseau ce qui est l'essence même du travail social.
Pour le changement de caisse maladie et pour les déclarations d'impôt : il devient nécessaire de repenser la méthodologie du travail et la répartition des tâches entre le secrétariat et l'AS. A ce jour: il y a clairement une perte de temps pour tout le monde.
Plus généralement, le travail d'AS/curateur ne peut plus s'effectuer comme dans les années passées: une réflexion interne avec un conseil externe, doit d'urgence se mener pour changer notre méthodologie; pour éviter de perdre du temps dans des travaux administratifs; pour pouvoir mieux travailler en réseau sans avoir le sentiment de perdre du temps.
- Je ne crois pas que l'on puisse toujours pallier à l'insuffisance de personnel et de disponibilité par des aménagements financièrement neutres.
- Le type de travaux qu'on nous demande est amené à évoluer, il faut pouvoir s'adapter. D'où un degré d'importance un peu moins élevé. l'insatisfaction quant à la connaissance des objectifs fixés est liée à un certain flou dans les relations avec l'APEA notamment, dans le sens où parfois les attentes par rapport à notre activité dans les mandats ne sont pas claires, ou pas adaptées au mandat. Décalage possible entre le travail tel qu'on le perçoit et tel qu'il est perçu par l'extérieur.
- Les mandats nous sont confiés puis la hiérarchies, qui n'est pas sur place, et qui ne se rend pas compte de notre réalité. J'ai le sentiment de devoir me débrouiller seul, et de devoir travailler en portant seul les responsabilités et en construisant ma propre protection, l'institution ne jouant pas ce rôle ou pour le moins en semblant ne pas le jouer.
L'ampleur du travail est très importante et je suis persuadé qu'il pourrait y avoir une meilleure manière de travailler en ayant davantage de temps et en regroupant davantage le suivi global d'une famille plutôt que de le disperser sur plusieurs personnes qui doivent collaborer
- Grande perte de temps dans une multitude de petites tâches administratives qui devraient pouvoir être davantage déléguées à des collègues secrétaires-comptables. Cela nous permettrait de pouvoir nous consacrer davantage au suivi social de la personne. Je regrette qu'il n'y ait pas une recherche, de la part de la direction, de pistes de travail pour rationaliser une certaine partie du travail. L'équipe est asphyxiée par le travail et il lui est difficile de dégager du temps par elle-même pour cela. Vu la grandeur de l'équipe, il faudrait aussi une personne qui pilote la réflexion, de pair avec le secteur administratif. Des éléments décisionnels devraient pouvoir être posés et suivis dans le temps.
La collaboration avec l'APEA n'est pas optimum non plus. Passablement de collaborateurs de l'APEA n'ont pas une idée concrète de la réalité des curateurs. Nous aurions besoin d'un soutien de l'APEA, de pouvoir travailler en collaboration, co-construire des bouts de solutions.... Nous en sommes plutôt malheureusement à devoir régulièrement justifier notre travail et nos demandes.
- La Direction pourrait certainement bénéficier d'autres de mes compétences mais n'en a pas émis le souhait. La charge de travail ne l'a pas permis non plus, dommage.
- Quel travail social souhaite les SSR ? La réponse est floue pour moi.
Je suis interrogée par le fait qu'un AS n'a plus la légitimité de prendre des décisions pour des avances (petits montants) ou de se positionner si un mandat serait bénéfique ou non pour un bénéficiaire. Pour moi ces éléments relèvent un glissement du système dans le sens où ce sont les capacités administratives qui sont importantes et non les capacités d'être en relation.

7. Ambiance de travail

Nombre de participants : 50

	Pas concerné par la question (1)		Je suis très satisfait-e (2)		Je suis plutôt satisfait-e (3)		Je suis plutôt insatisfait-e (4)		Je suis plutôt mécontente-e (5)				
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Ø	±	D
5.1 Les relations avec m...	1x	2.00	32x	64.00	15x	30.00	2x	4.00	-	-	2.36	0.60	89%
5.2 L'esprit de collaborat...	1x	2.00	26x	52.00	19x	38.00	4x	8.00	-	-	2.52	0.68	90%
4.3 Les relations avec le...	-	-	15x	31.25	24x	50.00	6x	12.50	3x	6.25	2.94	0.84	81%
5.4 Les relations avec le...	-	-	14x	28.57	22x	44.90	11x	22.45	2x	4.08	3.02	0.83	75%
5.5 Le climat général au ...	-	-	16x	32.65	26x	53.06	6x	12.24	1x	2.04	2.84	0.72	81%
5.6 La qualité des relatio...	7x	14.00	11x	22.00	29x	58.00	3x	6.00	-	-	2.56	0.81	81%



8. Suggestion ou commentaire

Nombre de participants : 6

- Par rapport aux relations avec les autres secteurs, je trouve dommage que nous n'arrivions pas à avoir plus de liens et plus d'échanges entre Delémont et l'Ajoie, j'espère que les journées avec M. Sauzet permettront de créer un lien de confiance et une meilleure collaboration entre nos deux services. Par rapport à la protection de l'enfance et de l'adulte, je trouve que de manière général, nous arrivons bien à échanger sur les situations que nous avons en commun ce qui est plutôt satisfaisant.

Par rapport aux relations avec les bénéficiaires, comme je le disais précédemment, je pense que le côté accompagnement social est trop peu développé à cause de la surcharge de travail. Je pense que c'est un point à améliorer dans l'avenir.

- relation au supérieur hiérarchique: sentiment négatif principalement dû à un manque de protection par rapport à une activité exposée. Nécessité de pouvoir faire confiance à sa hiérarchie qui fait parfois défaut. Besoin que la hiérarchie puisse prendre une réelle position de responsable hiérarchique, en prenant position clairement pour des questions d'organisation de l'équipe, pour des questions liées au cadre institutionnel, et qui puisse jouer son rôle de tiers dans le travail des AS.

Attention à l'égalité de traitement entre les employés. ce qu'on impose à l'un doit pouvoir l'être à un autre, et ce à l'intérieur des antennes ainsi qu'entre différentes antennes.

- La surcharge du travail crée des tensions

- Difficile de partager avec autres secteurs en raison de l'énergie à déployer déjà pour sa propre tâche

- L'équipe "secrétariat" n'est pas vraiment une équipe vu le petit nombre de personnes et les profils de postes si différents.

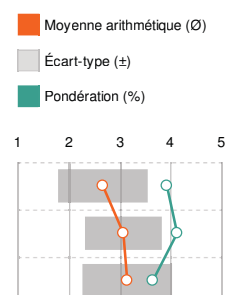
La disposition géographique des bureaux (2étages) ne favorise pas la participation à la "vie du service"

- Bonne ambiance, point difficile peu de présence de la Direction sur l'antenne.

9. Information, communication

Nombre de participants : 50

	Pas concerné par la question (1)		Je suis très satisfait-e (2)		Je suis plutôt satisfait-e (3)		Je suis plutôt insatisfait-e (4)		Je suis plutôt mécontente-e (5)				
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Ø	±	D
6.1 L'information reçue l...	7x	14.00	9x	18.00	28x	56.00	6x	12.00	-	-	2.66	0.87	73%
6.2 L'information que je ...	1x	2.08	9x	18.75	24x	50.00	14x	29.17	-	-	3.06	0.76	78%
6.3 L'information que je ...	3x	6.12	6x	12.24	21x	42.86	19x	38.78	-	-	3.14	0.87	66%



10. Suggestion ou commentaire

Nombre de participants : 3

- En général, l'information est plutôt "dispersée". les informations concernant les ressources humaines doivent être communiquées à tout le personnel (c'est le cas depuis quelque temps). la répartition des tâches ou des domaines d'actions entre direction et direction-ajointe est peu claire de l'extérieur. le degré d'importance pour les points 6.2 et 6.3 est à "+" et non "++" par rapport au fait que même si l'information est floue ou du moins perfectible, le travail va se faire...
peu de communication par rapport au travail du secrétariat général. fonction évaluée de manière élevée au niveau salarial, mais au final avec le sentiment qu'on ne sait pas trop ce qui est fait. Seule activité "visible" est l'info avec les salaires en fin ou début d'année, les décomptes salaire, mais autre ?
par rapport au conseil de gestion, peu de lien, peu d'informations, mais difficile de dire lesquelles seraient nécessaires.
- Aucun contact avec le conseil de gestion, je ne connais même pas les membres qui ne me connaissent pas non plus.

On manque d'information sur la marche du service, les objectifs en cours, l'organisation en général, les questions liées au personnel. Je réalise quotidiennement que j'ignore quantité de choses sur la bonne marche du service : qui est responsable des jeunes en formation, qui est sensé leur distribué le travail, à qui s'adresse-t-on quand on remarque qu'il y a un problème pratique ou technique dans le service, qui est sensé faire quoi au niveau de la réception,...

Le classement de l'information pose problème de façon quotidienne. La recherche d'informations classée dans les dossiers informatiques est laborieuse. Le mode de classement n'est pas clair. D'anciens documents plus valables y sont encore. J'ignore qui est responsable de ce classement, qui peut ajouter ou supprimer des documents. Dans les faits, beaucoup de collaborateurs reclassent des documents dans leurs propres fichiers. Il se ballade donc différents modèles pour un même document et on ne sait souvent plus lequel est valable. -> perte de temps, d'efficacité et de crédibilité quand on utilise le mauvais !

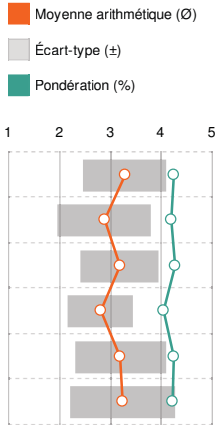
Je constate que si je cherche une information quand au fonctionnement du service ou une démarche professionnelle, j'obtiens des réponses très différentes selon la personne à qui je m'adresse. Cela est symptomatique que les infos ne passent pas clairement et qu'on ne sait pas où est stockée l'info.

- Pas de liens avec le conseil de gestion.

11. Encadrement et conduite du personnel

Nombre de participants : 50

	Pas concerné par la question (1)		Je suis très satisfait-e (2)		Je suis plutôt satisfait-e (3)		Je suis plutôt insatisfait-e (4)		Je suis plutôt mécontente-e (5)				
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Ø	±	D
7.1 La clarté des directiv..	1x	2.00	5x	10.00	26x	52.00	15x	30.00	3x	6.00	3.28	0.81	81%
7.2 Mes possibilités de p...	5x	10.00	7x	14.00	29x	58.00	7x	14.00	2x	4.00	2.88	0.92	80%
7.3 La qualité du soutien...	-	-	7x	14.00	31x	62.00	8x	16.00	4x	8.00	3.18	0.77	82%
7.4 La répartition des tâ...	1x	2.04	13x	26.53	30x	61.22	5x	10.20	-	-	2.80	0.64	76%
7.5 La façon dont mon tr...	-	-	12x	24.00	20x	40.00	14x	28.00	4x	8.00	3.20	0.90	81%
7.6 Les possibilités de fa...	3x	6.12	7x	14.29	19x	38.78	15x	30.61	5x	10.20	3.24	1.03	81%



12. Suggestion ou commentaire

Nombre de participants : 10

- La reconnaissance du travail passe par la gestion du dossier.... La direction a peu d'information sur le travail social qui est effectué dans les dossiers. C'est surtout la qualité du dossier administratif, la tenue des délais, la gestion de la masse de travail, qui est évalué.
- Par rapport aux initiatives, je trouve que la direction est à l'écoute de nouvelles idées/nouveaux projets ce qui est motivant.
- A noter: durant cette dernière années, j'ai pu lire des courriels de la direction des SSRD remerciant le travail effectué par les collaborateur : c'est très appréciable.
- Je ne ressens aucun soutien de la part de ma direction.
- On parle de la Direction dans sa configuration actuelle. Je trouve problématique un langage excessivement succinct dans son contenu - succinct dans la forme, c'est bien. Problématiques aussi le politiquement correct et la langue de bois, la distillation des informations au compte-goutte. S'interroger sur les rapports entre l'information - ou la non-information - et le pouvoir, entre partage et autorité, s'interroger sur les rapports entre gouvernance et crédibilité.
- les points jugés "+" le sont car si en soit ils sont très importants, ils n'ont pas d'influence directe sur la qualité ou la quantité du travail fourni. par exemple, que notre travail soit bien reconnu ou non, on va faire notre travail le mieux possible. par contre cela agit sur la motivation, le sentiment de loyauté ou d'appartenance à l' institution, l'implication personnelle. pour 7.4, le travail d'AS est néanmoins assez individuel, et la répartition des tâches est pas forcément une réalité par rapport à la fonction, si ce n'est en terme de la répartition de l'arrivée de nouveaux dossiers, qui peut-être assez facilement objectivée. directives souvent peu claires, ou contradictoires dans le temps. dans le domaine social, particulièrement besoin d'un cadre institutionnel clair. manque de soutien de la hiérarchie. il est parfois nécessaire d'avoir une direction qui prend une position claire et ferme par rapport à des usagers insultants ou menaçants, ou en cas de "déballage" dans la presse. A évaluer selon la situation et l'AS concerné.
- La répartition des nouvelles situations et des tâches se fait entre les assistants sociaux.
Mon travail est certainement perçu positivement mais en même temps la hiérarchie ne fait rien pour le reconnaître vraiment dans les faits (salaire, conditions de travail général, perfectionnement), ni pour utiliser ces compétences pour défendre le travail social de qualité plutôt que les restrictions budgétaires.
La direction est trop peu présente pour qu'elle soit perçue comme réellement existante, ce qui implique que j'ai le sentiment de devoir me débrouiller seul, sauf quand c'est indispensable de la solliciter. Cela implique également que finalement les informations reçues n'ont que peu d'importance, la direction n'est pas vraiment habitée. Et cela implique encore que j'ai le sentiment qu'il vaut mieux se taire plutôt que de dire les difficultés et les questionnements qui de toute manière ne sont pas pris en compte..
- Je constate qu'au fil des années, l'institution a pris une très grande ampleur en terme de nombre d'employés et de charge de travail. Les équipes ne cessent de grandir et l'organisation ne suit pas. La direction à mon avis n'a plus la possibilité (charge, temps, énergie ?) de gérer le tout. L'organisation s'en ressent. Par manque de temps et de transmission d'informations, beaucoup d'employés font comme ils peuvent ou comme ils savent, et cela engendre une diminution de la qualité du travail et des prestations fournies, donne un climat d'insécurité quant aux erreurs qui se produisent et aux conséquences que cela engendre. Il n'y a pas de façon de faire uniforme pour quantités de démarches (mode de classement, façon de faire, distribution du travail, etc) et cela est destabilisant d'autant plus que tout le monde est appelé à remplacer tout le monde.

Les équipes sont plus ou moins auto-gérées et des habitudes de travail se prennent en fonction d'influences individuelles et non pas de critères rationnels. Les habitudes sont difficiles à changer si on ne trouve pas de sens à le faire, ou si personne n'est garant de la mise en place d'une meilleure organisation.

Des dysfonctionnements liés à cette organisation (qui découle elle-même de l'agrandissement continu du service) deviennent alors des problèmes de personnes. Cela met à mal le personnel qui est stressé, insécurisé, qui perd beaucoup de temps à tenter de s'organiser dans une grande machine ou de toute manière on manque de place, de temps, de moyens et d'objectifs clairs et de directives claires. De bons éléments partent, d'autres tombent malades et certains éléments perçus comme très dysfonctionnels depuis longtemps continuent leurs façons de faire.

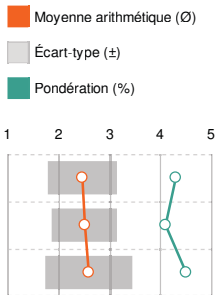
Une façon de pallier à ces manquements seraient d'avoir des responsables de secteurs issus du terrain qui pourraient faire le lien entre la direction et les équipes concernées me semble-t-il.

- Il y a beaucoup de monde et chacun exécute ou propose à son niveau, parfois ces niveaux ne se croisent pas.
- Ecart très important entre le personnel de terrain, au cœur des besoins et des problèmes et les instances de décisions supérieures (Conseil de gestion, SAS, Département) d'où la difficulté de se faire entendre notamment en ce qui concerne les besoins en personnel.

13. Gestion des horaires de travail

Nombre de participants : 50

	Pas concerné par la question (1)		Je suis très satisfait-e (2)		Je suis plutôt satisfait-e (3)		Je suis plutôt insatisfait-e (4)		Je suis plutôt mécontente-e (5)				
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Ø	±	D
8.1 Mes horaires de trav...	-	-	32x	64.00	13x	26.00	5x	10.00	-	-	2.46	0.68	82%
8.2 La planification des v...	-	-	29x	58.00	17x	34.00	4x	8.00	-	-	2.50	0.65	78%
8.3 Conciliation possible...	2x	4.00	25x	50.00	17x	34.00	4x	8.00	2x	4.00	2.58	0.86	88%



14. Suggestion ou commentaire

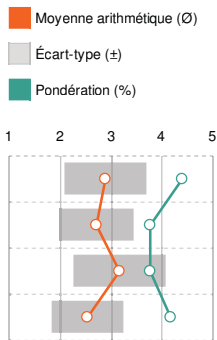
Nombre de participants : 7

- Encore plus de vacances ne me déplairait pas
 - La liberté accordée pour les vacances (arrangement facile entre collègues) comme pour le choix des jours de congé dans la semaine m'a permis de concilier plutôt bien le personnel et le professionnel, ce qui est appréciable.
 - Trouver comment gérer les priorités et la pression pour faire moins d'heures supplémentaires : un bon manager pourrait fixer des objectifs et des priorités de travail; un regard extérieur peut permettre de questionner sur la méthodologie de travail et pourquoi pas, axer sur la perte de temps ou bien sur la redistribution des tâches à effectuer.
 - Travaillant en protection de l'enfant, j'ai beaucoup de rendez-vous en début de soirée, ce qui fatiguant et assez difficile avec les années.
 - avec toutes les contraintes et la lourdeur du travail social, si on y ajoutait de trop fortes contraintes dans l'organisation, la planification du travail, le contrôle (présences, horaires, etc...), cela deviendrait pour moi ingérable ! Actuellement il est possible d'écourter une journée ou parfois de travailler à domicile ou sur une autre antenne et c'est absolument autant dans l'intérêt de l'employé que de l'employeur. A préserver.
 - La planification des vacances est trop rigide de devoir les annoncer en fin d'année pour l'année suivante, même si on se débrouille après.
- Je ne pense pas que la question de la vie familiale questionne la hiérarchie, on a plutôt le sentiment de devoir se débrouiller seul et de gérer au mieux, peut-être est-ce finalement une manière positive de faire.
- SSR permet une conciliation entre vie professionnelle et vie privée et cela est très appréciable.

15. Image de l'employeur 'SSRju'

Nombre de participants : 50

	Pas concerné par la question (1)		Je suis très satisfait-e (2)		Je suis plutôt satisfait-e (3)		Je suis plutôt insatisfait-e (4)		Je suis plutôt mécontente-e (5)				
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Ø	±	D
9.1 Les conditions d'emp...	1x	2.00	15x	30.00	24x	48.00	9x	18.00	1x	2.00	2.88	0.80	85%
9.2 L'employeur SSRju pa...	3x	6.12	13x	26.53	28x	57.14	5x	10.20	-	-	2.71	0.74	69%
9.3 L'image de l'employe...	3x	6.12	6x	12.24	21x	42.86	18x	36.73	1x	2.04	3.16	0.90	69%
9.4 La sécurité de l'empl...	1x	2.00	26x	52.00	18x	36.00	5x	10.00	-	-	2.54	0.71	79%



16. Suggestion ou commentaire

Nombre de participants : 11

- Le changement fréquent d'employés au sein des SSRju peut parfois apporter une image un peu négative à l'institution (point de vue extérieur, peu de stabilité,...) mais ceci ne m'empêche pas d'être satisfaite de mon employeur.
- Garder du personnel peu adapté à certains postes amène, certes, une mauvaise image publique de l'institution tout comme de l'employeur.
- Par rapport à l'image à l'extérieur, les nombreux changements révèlent un climat de travail stressant dans lequel les gens ne restent malheureusement pas longtemps.
Le fait que le secrétariat de Delémont soit très chargé au niveau des téléphones, donne une image plutôt négative du service (beaucoup de personnes se plaignent du fait qu'elles doivent attendre parfois longtemps pour pouvoir joindre le service), c'est pourquoi j'incite les bénéficiaires le pouvant à utiliser le mail.
- Image de l'employeur SSRju à l'extérieur : je suis plutôt satisfait dans la mesure où je m'efforce de faire du bon travail pour que l'image soit bonne. Je ne me sens pas concerné quand la mauvaise image est due à des facteurs qui me dépassent.
- Bonnes conditions de travail en général. locaux agréables sur toutes les antennes mais il faudrait privilégier les bureaux individuels, davantage propices à la concentration.
un bémol par rapport à l'évaluation des fonctions.
pour 9.2, conditions pareilles à "l'employeur Canton", difficile de comparer avec le secteur privé ?
point 9.3, mentionné "pas concerné" car il est difficile d'avoir des retours à ce sujet, donc ce serait plutôt "pas d'avis".
- J'ai le sentiment que les assistants sociaux des autres services ne sont en tous les cas pas envieux d'être dans nos services ce qui donne déjà une indication.
J'ai le sentiment que la direction ne s'est absolument pas préoccupé des conditions de classifications des fonctions dans la nouvelle réévaluation des fonctions, et que là encore on doit repartir pour se bagarrer sans reconnaissance de l'employeur, mais plutôt contre l'employeur.
- Espaces confinés (locaux)
Nous sommes sous les normes cantonales, mais n'avons que les désavantages... pas de possibilités de postulations internes, une caisse de pensions qui prend l'eau, etc...
- Le cadre de travail est bien détérioré, murs, sols, ce n'est pas forcément très agréable
- Au vu de l'image que le SSRju a, il est parfois difficile de collaborer avec les autres services. La charge de travail est très importante et conduit à avoir des conditions difficiles.
- Je pense que l'image "SSRJU" est à construire
- Bonnes conditions salariales.

17. Mettre dans l'ordre d'importance de 1 à 9 (1 le plus important) les valeurs liées à mon activité.

Nombre de participants : 50

	1.		2.		3.		4.		5.		6.		7.		8.		9.		Moy		Écar		
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Ø	±	1	2	3
La confiance	8x	16.00	16x	32.00	7x	14.00	5x	10.00	6x	12.00	2x	4.00	3x	6.00	2x	4.00	1x	2.00	3.38	2.13			
La proximité	2x	4.00	2x	4.00	6x	12.00	4x	8.00	5x	10.00	6x	12.00	7x	14.00	4x	8.00	14x	28.00	6.16	2.49			
L'ouverture	1x	2.00	9x	18.00	2x	4.00	7x	14.00	7x	14.00	6x	12.00	8x	16.00	8x	16.00	2x	4.00	5.24	2.26			
L'impartialité	2x	4.00	1x	2.00	2x	4.00	8x	16.00	7x	14.00	9x	18.00	6x	12.00	11x	22.00	4x	8.00	5.94	2.06			
La neutralité	-	-	1x	2.00	3x	6.00	2x	4.00	6x	12.00	5x	10.00	9x	18.00	10x	20.00	14x	28.00	6.96	1.95			
L'égalité de traitement	3x	6.00	4x	8.00	4x	8.00	7x	14.00	6x	12.00	8x	16.00	6x	12.00	6x	12.00	6x	12.00	5.46	2.38			
L'écoute	8x	16.00	7x	14.00	9x	18.00	6x	12.00	7x	14.00	4x	8.00	4x	8.00	3x	6.00	2x	4.00	4.04	2.33			
Le respect	15x	30.00	10x	20.00	12x	24.00	3x	6.00	3x	6.00	5x	10.00	1x	2.00	1x	2.00	-	-	2.86	1.86			
La confidentialité	11x	22.00	-	-	5x	10.00	8x	16.00	3x	6.00	5x	10.00	6x	12.00	5x	10.00	7x	14.00	4.96	2.82			

18. Autres valeurs importantes dans mon activité

Nombre de participants : 6

- la qualité des prestations offertes
- La citoyenneté, celle des clients et la nôtre
- question peu claire. je ne comprends pas bien la notion de proximité...
- La bienveillance
- la protection,
la reconnaissance,
- Le point 17. ne semble pas fonctionner.

19. Mon indice de satisfaction globale

Nombre de participants : 50

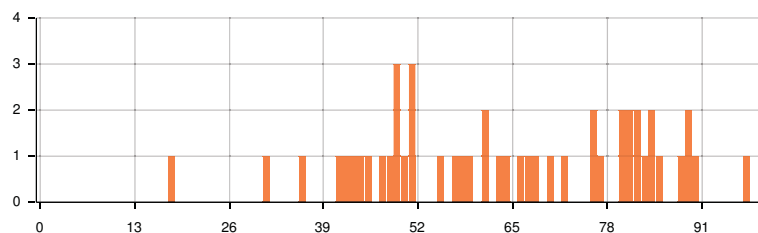
0 = mécontent-e

100 = satisfait-e

Moyenne arithmétique : 65.40

Écart absolu moyen : 16.48

Écart-type : 19.35



20. Dernière remarque, commentaire ou suggestion :

Nombre de participants : 8

- Et voilà le tour est joué...
- Merci d'avoir élaboré ce sondage.
- Compte tenu de mon faible taux d'activité, je me suis abstenu de formuler certaines remarques ou suggestions.
Plein succès dans ta formation.
Joël
- J'ai de la peine à comprendre la question 17. En dehors des 3 premières, les autres sont "ex-aequo" à mon sens. Bien que les 9 valeurs soient indispensables à notre travail.
- des choses positives et d'autres moins. En attentes de changements suite au départ à la retraite du directeur. en attendant, gare à la résignation qui s'installe.
- J'ai le sentiment que la direction du service est souvent perçue comme entrant facilement en conflit avec les services avec lesquels nous devons collaborer. Clarifier notre collaboration ne doit pas forcément dire entrer en conflit mais plutôt trouver des pratiques favorables à chaque partie.
- Je vous souhaite une belle suite sur le "chantier" SSR et dans la poursuite de votre travail, au vu des changements à venir tout en espérant que vous puissiez construire l'avenir avec plus de sérénité qu'actuellement.
- Développer le travail social dans les SSR... ou alors se questionner sur le nom de notre institution - service social régional ne devrait-il pas devenir service administratif régional ?

Enquête

A l'attention des membres du Conseil de gestion et de la direction des SSRju :

Mesdames, Messieurs,

Dans le cadre de ma formation en direction d'institutions éducatives, sociales et socio-sanitaires, je réalise un travail de master sur la définition d'une politique en ressources humaines au sein des SSRju. Dans ce contexte, je réalise une enquête auprès des collaborateurs des SSRju afin de connaître plus précisément leur niveau de satisfaction sur leur emploi aux SSRju.

Il me semble également intéressant et pertinent de soumettre une enquête spécifique aux membres du Conseil de gestion et au directeur.

Il faut savoir que l'Etat jurassien s'est déterminé sur sa politique RH et comme les SSRju se doivent d'appliquer les règles de l'Etat en matière RH, je souhaite également vérifier l'adéquation de cette politique pour notre institution.

Je vous remercie pour votre participation et votre collaboration précieuse.

Mode de faire :

Points à suivre pour remplir le questionnaire : pour chaque affirmation, je vous remercie de vous prononcer :

- D'une part, sur votre degré de satisfaction de votre point de vue en tant qu'employeur sur la situation actuelle au sein des SSRju
- D'autre part, sur l'importance que vous accordez aux questions soulevées en qualité d'employeur

Je vous remercie pour votre participation et votre collaboration précieuse.

Echelle :

	4	3	2	1	0
Satisfaction actuelle	Je suis très satisfait-e	Je suis plutôt satisfait-e	Je suis plutôt insatisfait-e	Je suis très mécontent-e	Pas concerné-e par la question
Importance	Elément très important	Elément important	Elément de peu d'importance	Elément pas important pour moi	Pas concerné-e par la question

DOMAINES CONCERNES	Satisfaction				Importance				
	4	3	2	1	4	3	2	1	
	Je suis très satisfait-e	Je suis plutôt satisfait-e	Je suis plutôt insatisfait-e	Je suis très mécontent-e	Elément très important pour moi	Elément important	Elément de peu d'importance	Elément pas important	0 Pas concerné par la question
1. VALEURS ET PRINCIPES ETHIQUES DE L'INSTITUTION									
1.1 Confiance		3	1		2	2			
1.2 Proximité		2	2			4			
1.3 Impartialité	2	2			3	2			
1.4 Ouverture	1	3				4			
1.5 Neutralité	2	2				4			
1.6 Egalité de traitement	2	2			4				
1.7 Ecoute	1	3			1	3			
1.8 Respect	2	2			1	3			
1.9 Confidentialité	1	3			2	2			
1.10 Qualité	1	2	1		1	3			
2. VALORISATION DES COMPETENCES, FORMATION, EVOLUTION, MOBILITE									
2.1. Des compétences valorisées et reconnues	1	2	1		2	2			
2.2. La formation continue soutenue		4			1	3			1
2.3. Une entreprise formatrice	2	2	1		1	2			1
2.4. Des possibilités de mobilité entre antennes et entre secteurs		2	2		2	2			1
3. TACHES ET RESPONSABILITES CONFIEES									
3.1. Ampleur et volume des tâches totalement assumés par les collaborateurs		2	2		1	3			3

DOMAINES CONCERNES	Satisfaction				Importance				
	4	3	2	1	4	3	2	1	
	Je suis très satisfait-e	Je suis plutôt satisfait-e	Je suis plutôt insatisfait-e	Je suis très mécontent-e	Elément très important pour moi	Elément important	Elément de peu d'importance	Elément pas important	Pas concerné par la question
4. AMBIANCE DE TRAVAIL									
4.1. Le climat de travail au sein des SSRju		1	2		1	2			1
4.2. L'esprit de collaboration au sein des équipes	1	2			2	1			1
4.3. Les relations avec le directeur		4			3	1			
4.4. Les relations avec l'adjointe		4			3	1			
4.5. La qualité des relations avec les bénéficiaires	1	2	1		2	2			
4.6. Les relations avec les services partenaires	2		2		2	2			
5. INFORMATION, COMMUNICATION									
5.1. L'information que je reçois de la direction (directeur et adjointe) – respectivement du Conseil de gestion	1	1	2		1	2			1
5.2. L'information transmise aux employé-e-s		4				4			
5.3. Prise en compte des avis des employés	1	3				4			
6. ENCADREMENT ET CONDUITE DU PERSONNEL									
6.1. La qualité du soutien et de l'encadrement	1	2	1		1	3			
7. GESTION DES HORAIRES DE TRAVAIL									
7.1. Conciliation possible entre vie familiale et vie professionnelle		4				4			

DOMAINES CONCERNES		Satisfaction				Importance				
		4	3	2	1	4	3	2	1	
		Je suis très satisfait	Je suis plutôt satisfait-e	Je suis plutôt insatisfait-e	Je suis très mécontent-e	Elément très important pour moi	Elément important	Elément de peu d'importance	Elément pas important	0
8.	IMAGE DE L'EMPLOYEUR « SSRju »									Pas concerné par la question
8.1	Les conditions d'emploi au sein des SSRju	1	2				3			1
8.2.	L'employeur SSRju par rapport à d'autres employeurs	2	2				3			1
8.3.	L'image de l'employeur SSRju à l'extérieur	2	1	1		1	2			1
8.4.	La sécurité de l'emploi	4					3			
Une politique du personnel au sein des SSRju vous paraît-elle nécessaire : OUI / NON		-La grandeur actuelle demande une plus grande formalisation. Le faible % de cadres intermédiaires fragilise le personnel.								
Autres valeurs importantes pour vous : Humanisme		-Permet de définir clairement le rôle de chacun, d'adapter le manière rationnelle la charge de travail, tout en respectant les collaborateurs et les clients. Manque de recul pour une évaluation objective au niveau de la satisfaction.								
Autres remarques :		-Oui, encore faut-il clarifier ce qu'on entend par politique du personnel. Mais dans une institution de cette taille, dans un domaine sensible, où l'autonomie et les responsabilités individuelles sont importantes, une véritable politique du personnel me semble indispensable.								

Je vous remercie d'avoir pris le temps de répondre à cette enquête et de votre collaboration précieuse.

D. Cattin Houser

Annexe 3

Entretien avec M. Patrick Wagner, chef du Service des ressources humaines de la République et Canton du Jura, le 20 avril 2017

Entretien semi-directif

Les questions de base étaient les suivantes :

- Dans quel contexte la politique RH du Canton s'est-elle créée ?
- Sur la base de quel concept / modèle RH ?
- Est-elle mise en œuvre dans les services de l'Etat ? Comment ? Quel plan d'action ?
- De votre point de vue, pourrait-on définir une politique identique dans notre institution ?
- A quoi faudrait-il être attentif ?
- Toutes autres remarques bienvenues de votre part.

PW : Je vous renvoie au dogma (décret d'organisation du gouvernement et de l'administration), il décrit les missions du SRH, la nouvelle loi date de 2010. Les missions correspondent exactement au schéma de M. Gonin.

La cohérence est très importante. La politique du personnel suit ce schéma-là. Depuis 2008, je mets en œuvre progressivement ce schéma et suit cette logique. C'est une bonne recette, car systématique et compatible avec n'importe quel type de système qualité. Nous sommes certifiés depuis une année à la certification IFQM (système européen). C'est un système souple qui me convient bien. Il est basé sur l'auto évaluation, avec des assesseurs pour suivre la qualité. Il nous a fallu du temps pour avoir la qualité d'un côté et suivre ce schéma de l'autre. Depuis 2008, j'introduis des méthodes dans les RH (il n'y en avait pas avant ou peu), il n'y avait pas de système cohérent. Pour la qualité, on s'y est mis dès 2013. Nous avons fait le constat que 1. Il n'y avait pas de structure existante et que 2. On avait une loi en chantier depuis 7 ans. La corrélation entre un nouveau chef de service et un nouveau conseiller d'Etat qui voulait faire aboutir la chose à fait qu'on y est arrivé.

Après on a vu qu'il nous fallait un seul statut (fonctionnaire, enseignants), puis on a revu notre système d'évaluation de fonction qui datait de 1985. Maintenant on a fini, on en est au stade des recours. Ce système est moderne, compatible avec le système intégré de Fr. Gonin.

Pour sa mise en œuvre, on a l'inconvénient d'être trop grand ou trop petit. Sur VD, ils ont un SRH avec des tentacules sur les autres services. On dit qu'il faut 1 EPT RH pour 100 personnes. Ils ont un relais RH assez étendu mais il faut gérer les différentes politiques des services.

Ici il y a qu'une politique celle qui vous avez sous les yeux. Il y a quelques services avec des effectifs importants comme la police (0.5 EPT) ou le service des contributions, l'enseignement 1-2 EPT au CEJEF, 3 EPT au SEN. Il y a peut-être un 0,5 EPT pour le CMP, il y aussi les concierges et les cantonniers. Ces EPT sont des conseillers RH. Il y a aussi les correspondants RH pour répondre à des questions simples. Chaque année, on organise une journée pour les

correspondants, il y aussi des séances d'infos pour les conseillers. Elle est donc mise en œuvre de cette manière soit de tenir informé nos personnes relais des modifications, etc.

DCH : Cette politique a-t-elle été diffusée dans les services ?

D'abord, il y a eu un groupe de travail avec un système participatif géré par M. Gonin. Dans la logique on aurait dû faire l'inverse. On aurait dû faire la politique, ensuite les textes légaux. On a fait l'inverse, mais la politique correspondait avec la loi finalement. Elle a été diffusée par message interne, mais les gens n'ont pas été surpris car c'est un processus où ils ont été mis au courant. Nous avons un groupe de projet RH avec des chefs de service. Ce groupe existe mais ne se réunit plus car pas de besoin depuis la fin des évaluations des fonctions.

Je connais votre service, je pense qu'il aurait pu être un service de l'Etat, mais cela ne s'est pas fait pour des questions politiques en 1979. On s'est reposé la question dans le cadre du dernier groupe de travail, mais cela n'a pas été retenu.

Votre nom est ambigu « SSRju », mais pour tout en chacun vous êtes un service public. Mais c'est ambigu. On aurait dû dire « Fondation » donc différent de l'Etat. Mais rien n'est immuable. Etant un service de l'Etat peut-être cela vous donnerait plus d'assurance et rassurerait le personnel. Je ne souhaite pas forcément tout mettre à l'Etat, mais votre mission c'est clairement une mission de service public, c'est mon avis.

Pour ne pas faire du copier-coller de ce que nous faisons, vous pouvez très bien partir d'un processus participatif, reprendre nos textes, y compris les chartes déontologiques, faire un groupe de travail, et j'y participerais volontiers. Oui vous avez intérêt à avoir une politique, car une fois que vous avez ces déclarations d'intentions qui sont approuvées par les gens, vous bâtissez dessus.

Vous la ressortez souvent ? Non, mais elle est toujours d'actualité. Nous sommes en train de revoir la Loi sur le personnel et après on reprendra également cette politique.

PW : Et vous, quel regard portez-vous sur notre politique RH ?

DCH : de premier abord, je ne l'ai pas trouvée très « attirante » et je ne souhaitais pas la retranscrire telle quelle à notre établissement. Aujourd'hui, je dois être rationnel dans le cadre de mon TM, nous devons appliquer les règles de l'Etat au niveau RH, alors pourquoi pas le faire en termes de politique ?

PW : oui, cette politique n'est pas « attirante », mais que dit-elle notamment dans : l'Etat anticipe les besoins d'évolution en matière du personnel, on fait clairement référence aux carrières ou à la gestion prévisionnelle. Cette politique contient des éléments qui sont porteurs de l'égalité hommes-femmes ou du développement des personnes. Ce n'est plus la simple administration du personnel. Elle existe toujours, mais elle se trouve dans les processus de soutien. Je partage votre avis mais je n'ai pas de solution. Mais il y a peut-être d'autre moyen. Une fois que la loi sera révisée, il faudra refaire l'ordonnance puis refaire ce document. Ce document sort d'un groupe de travail et il a fallu se mettre d'accord. Par exemple le « guide RH » qui est en ligne, on a voulu y mettre de l'humour, finalement des dessins humoristiques

ont dû être enlevés. C'est dur de faire de l'humour, mais ces dessins humanisaient un texte rébarbatif.

Est-ce que vous voulez dire que vous l'avez fait et vous voulez le faire ? Si vous voulez que cela ait du sens pour les gens, vous êtes obligés de faire une large consultation à double étage, avec un groupe de travail puis vous irez interroger les 70 collaborateurs. Il y a les vieux crocodiles et les jeunes loups et c'est une négociation entre les deux extrêmes. Parfois cela donne quelque chose comme notre politique, mais ce texte a été accepté par tous, c'est sa grande force. Vous avez peut-être intérêt à prendre des gens qui font les candides, qui ne connaissent pas forcément le domaine, mais qui ont des valeurs.

Après si vous voulez lui donner une couleur plus humaine et plus sympathique, vous pouvez, mais le résultat doit aussi être accepté, car vous êtes parti d'un noir blanc. La couleur doit aussi être négociée et acceptée afin que chacun puisse s'y reconnaître et s'identifier. Mais il ne faut pas céder à tous les caprices. Il faut être entre les deux. Chez vous, on peut aller sur un certain degré d'autogestion car les assistants sociaux sont seuls face aux gens qui sont demandeurs, parfois ils sont de mauvaise foi, parfois pas. Donc il ne faut pas les infantiliser. L'autogestion ne veut pas dire anarchie. Je pense qu'aujourd'hui même la nouvelle génération veut l'égalité de traitement et la justice. Les règles sont ce qu'elles sont, mais elles doivent être les mêmes pour tous, il ne faut pas de passe-droit. L'équité, la proportionnalité, la légalité sont des principes importants. Les principes dictés dans la Convention des droits de l'homme ou dans la Constitution Suisse ne devraient pas être remis en cause.

La bienveillance, elle est mise dans la charte de notre Service, mais qu'est-ce que c'est difficile dans les faits. Mais elle doit se pratiquer au quotidien, par exemple être dur mais juste, on ne peut pas faire de supposition, on doit avoir une parole impeccable, etc. On doit aussi avoir de la distance avec les choses. Bienveillance et fermeté.



POLITIQUE des RESSOURCES HUMAINES

Une politique des ressources humaines permet de créer une identité SSRju, incluant les trois antennes de district. Elle vise le développement professionnel des collaborateurs basé sur des compétences reconnues et valorisées au sein d'un cadre de travail attractif et favorisant les valeurs communes. Les SSRju fournissent des prestations de qualité adaptées aux besoins des personnes en difficultés sociales.

Les MISSIONS sont :

- ✓ accueillir les personnes qui ont besoin d'aide
- ✓ favoriser l'autonomie et l'intégration sociale et professionnelle des personnes en difficultés
- ✓ prévenir les causes de pauvreté et d'exclusion sociale

Les VALEURS COMMUNES de la direction et des collaborateurs sont :

- | | |
|----------------------|-----------------|
| ✓ le respect | ✓ l'autonomie |
| ✓ la confiance | ✓ la créativité |
| ✓ la qualité | ✓ le dialogue |
| ✓ la confidentialité | |

Les PRINCIPES adoptés par les instances dirigeantes en matière de gestion du personnel sont les suivants :

GESTION PREVISIONNELLE DU PERSONNEL - Les SSRju anticipent et identifient les besoins en personnel afin de fournir des prestations de **qualité**.

ENGAGEMENT DU PERSONNEL - Avant tout engagement, l'analyse du besoin est effectuée et le profil du poste est défini. La procédure d'engagement est transparente, promeut l'égalité des chances et évite la discrimination.

MANAGEMENT et ENCADREMENT DES EQUIPES - Les instances dirigeantes assurent un encadrement dynamique des équipes comprenant **respect**, **confiance** et **autonomie** avec comme objectif des prestations de qualité répondant aux besoins des bénéficiaires. Les collaborateurs se sentent soutenus et reconnus dans leur activité à travers des outils de gestion adaptés et créatifs. Un suivi spécifique est assuré pour l'accueil des nouveaux collaborateurs.

DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES - Les compétences professionnelles sont développées et adaptées aux missions des SSRju. L'accès à la formation continue est soutenu pour l'ensemble des collaborateurs et des formations internes sont organisées selon les besoins institutionnels.

EVOLUTION PROFESSIONNELLE – L'expérience professionnelle est valorisée tenant compte des besoins de l'organisation et des demandes des employés. La mobilité entre antennes ou secteurs est favorisée.

PERSONNALISATION DES CONDITIONS DE TRAVAIL – Les SSRju offrent des conditions travail flexible favorisant l'équilibre en vie privée et professionnelle, tenant compte des souhaits du personnel tout en conservant la **qualité** des prestations et les impératifs organisationnels.

PROCESSUS TRANSVERSAUX – Les SSRju veillent à l'égalité de traitement entre femmes et hommes, préservent la santé et la sécurité des collaborateurs, y compris face aux harcèlements psychologiques et sexuels. Les SSRju sont une institution formatrice accueillant des stagiaires et des apprentis dans un climat favorisant l'apprentissage.

PILOTAGE – Les instances dirigeantes des SSRju se reposent sur les orientations émises dans sa politique RH pour mener à bien les missions de l'organisation. Ces lignes directrices permettent de poser des objectifs en matière de gestion du personnel. Les indicateurs et un tableau de bord sont régulièrement évalués à travers une revue de direction.

REMUNERATION - Une rémunération qui se calque sur le barème cantonal offrant équité et impartialité.

COMMUNICATION INTERNE - Un bon de climat de travail est maintenu grâce à une communication adéquate et transparente entre les instances dirigeantes et l'ensemble des collaborateurs. Le mode de communication se base sur le **dialogue**, **l'écoute** et la **confiance**.

RESSOURCES – Les SSRju se dotent des moyens nécessaires afin d'atteindre de manière efficiente les objectifs fixés en matière de conduite de son personnel. Ces ressources sont du personnel qualifié pour chaque secteur d'activité, un règlement interne et de moyens techniques performants.

Organigramme

