

A propos d'une formation à l'accueil

Anne-Marie SECCHI, Mme RICCIO

En octobre 2000, le Conseil Général des Bouches-du-Rhône a lancé un appel d'offres pour une formation à l'accueil destinée aux agents de la Direction Générale adjointe des interventions sociales et sanitaires. Le centre d'activités intervention sociale de l'I.R.T.S PACA et Corse y a répondu, intéressé par l'accompagnement d'un projet de service qui mettait au centre de sa réorganisation l'accueil des publics dans un seul lieu : les circonscriptions, qui concentrent à la fois : l'accueil physique, l'accompagnement social, le traitement technique des dossiers.

L'accueil représentait alors une activité en soi qui nécessitait une transformation, une redéfinition des fonctions d'accueil et le traitement des situations, pour l'ensemble des personnels de l'institution amenant une transformation des métiers à la fois dans leur processus interne et dans le domaine qui leur est imparti.

Engagés par notre mission de formation des travailleurs sociaux dans une réflexion sur la mutation des pratiques, nous nous sommes sentis particulièrement concernés par cette action qui se composait de 3 volets :

- Une étude préalable de la fonction d'accueil : analyse et mécanisations,

- Sensibilisation des cadres et formation des agents d'accueil de l'ensemble du Département

- Descriptif d'évaluation « à chaud » et différé des acquis et transferts de compétence sur le poste.

Au terme de trois années d'élaboration, de mise en œuvre, de suivi, il nous est apparu intéressant d'avoir l'avis de Mme RICCIO, Directrice adjointe à la Direction de l'action sociale de l'accueil et de la coordination, Chef du Service social et accueil qui s'est impliquée dans ce projet depuis sa conception, au cours d'un entretien réalisé en mars 2004.

Pouvez vous situer brièvement la formation à l'accueil des personnels administratifs du Conseil Général 13 dans le projet de réorganisation des services de la Direction Générale

adjointe des interventions sociales et sanitaires ?

Trois éléments ont été à l'origine du projet :

- Un constat relatif à la place des équipes de secrétariat au sein des circonscriptions de la DGAISS

La représentation dominante du service social de polyvalence était celle d' une aide aux personnes, plus particulièrement dans le domaine financier. Cette aide reposait essentiellement sur les interventions des Assistantes de Service Social, occultant parfois le rôle exercé par le personnel de secrétariat à travers les tâches administratives qui leur étaient confiées, mais également la place qui était occupée . Leur présence physique et permanente auprès des équipes et des usagers leur était reconnue sans pour autant leur permettre de participer aux réunions des personnels concourant à l'action de la circonscription.

- La commande politique d'une mission d'accueil confiée à ce service et la nécessité de repérer l'ensemble des fonctions engagées dans cette mission, dont celle des personnels administratifs amenant l'élaboration d'un projet de service qui aurait inévitablement un impact sur la réorganisation des services concernés.

L'accompagnement à cette réorganisation du projet de service passait par une formation qui, au-delà des bénéfices attendus sur la réorganisation, aurait des effets sur les ressources humaines, la reconstruction d'une équipe de secrétariat dans une complémentarité d'action avec le service social.

L'objectif était de se recentrer sur la mission d'accueil, la revaloriser, et pour la première fois, une formation d'envergure s'adressait en priorité au personnel administratif et ce, quel que soit leur grade (B ou C) et leurs tâches. Ceci aurait inévitablement un impact sur les représentations, les grades, les fonctions, le rôle de chacun.

- Pour la Direction Générale il s'agissait là d'un enjeu important, fort d'un outil d'accompagnement à la réorganisation des services mais également un intérêt dans le cadre des ressources humaines, dont les premiers bénéficiaires seraient les usagers.

Dans quels domaines pensez-vous que cette formation a eu le plus d'effets ?

En priorité sur l'évolution des savoirs faire, qui se sont confirmés et enrichis. Mais c'est dans le domaine de la dynamique des personnels que le repérage des compétences a été le plus probant. On a pu observer une représentation des usagers en évolution et une démythification de la fonction de secrétariat amenant des changements manifestes, repérables dans les comportements physiques. Par exemple : quitter la banque pour un accueil plus confidentiel d'une personne, ce qui a pu amener quelque fois une confusion des rôles avec les assistants de service social.

D'autre part, entre le moment de la conception du projet et celui de sa mise en œuvre, soit plus de 2 années, les organisations ont changé. La création de la D.G.A.S. en juillet 2001 a amené en 2002 d'importants recrutements de rédacteurs. Parallèlement les voies de recrutement se sont modifiées. Actuellement, nous sommes confronté à la mise en œuvre de nouvelles dispositions règlementaires en matière d'insertion.

Nous pouvons alors mesurer combien la formation a été un « terrain fertile » et permis dans ces périodes de mutation et de repositionnement, une ouverture d'esprit, une maturité professionnelle : accepter d'être secrétaire exerçant une fonction par rapport aux ressources humaines, et manifestant d'importantes qualités d'écoute. Cette évolution a renforcé leur crédibilité dans une fonction d'accueil, mais également la manifestation d'un sentiment d'appartenance lors du rattachement des secrétariats à la Direction de l'Action Sociale, même si le fonctionnement demeurait transversal, ce qui était une des attentes de la Direction.

On pu également observer une mobilisation sur les projets de circonscription dans l'attention portée à la nécessité de faire évoluer les pratiques.

Autre exemple, en 1972, la modification du concours de recrutement des rédacteurs, a amené un « choc » des cultures entre deux profils. Les anciens ayant essentiellement un bac F8 et une expérience des milieux médico-sociaux et sociaux que n'avaient pas les nouveaux recrutés, possédant une formation universitaire et d'autres compétences. La formation a alors fédéré, atténuant les conflits par l'échange et la co construction d'un savoir en action.

Cette évolution des personnels administratifs, leur positionnement, a entraîné un changement du regard porté par l'encadrement avec des effets dépassant les aspects techniques, en terme de ressources humaines et de conduite managariale des équipes.

D'une manière plus globale, il n'y a pas que des effets sur la mise en œuvre de la réorganisation générale, mais également sur le positionnement de ces agents dans une chaîne d'acteurs, concernés par une mission pour laquelle ils pourraient faire avancer les choses, du fait de leur spécificité « transférée » à un domaine en complémentarité avec

d'autres. Actuellement la mission d'insertion s'y prête bien.

Que pourriez vous dire sur la manière dont l'I.R.T.S a conduit le projet ?

Des points forts comme : la rigueur montrée dans le suivi du programme au-delà du contenu du cahier des charges compte tenu de l'ampleur du projet au regard de l'organisation des groupes (185 participants et l'ensemble des équipes d'encadrement), les modalités de formation, le dispositif d'évaluation, le processus de régulation et le temps. Donc une première image de sérieux d'une formation qui laissait présager un contenu rigoureux.

Un respect du cadre des attentes précisées dans la mise en oeuvre des formations et leur structuration, qui ont eu des effets retour sur les agents et les cadres dans la mise en oeuvre du projet, notamment pour la gestion des absences compte tenu des aspects obligatoires de la formation et des remplacements inhérents à cela, renforcé par des éléments de contexte : manque d'effectifs en début de formation, mise en oeuvre de l'ARTT en cours de formation.

Une fidélité aux orientations données dans la commande, régulées constamment lors des comités de pilotage, et restituées à l'ensemble des participants.

La place prise par les animateurs de cette formation, extérieurs à l'institution, a été ressentie par les équipes et les membres du comité de pilotage en phase avec l'évolution du service et en capacité à accompagner un projet de réorganisation de part leur compréhension des enjeux, l'intérêt apporté aux évolutions de pratique, leur rôle d'expertise rapporté sans remise en cause du projet.

Un travail d'équipe ne reposant pas sur un formateur, mais une identité d'équipe portée par un ensemble, qui a su se transférer aux participants, s'appuyant sur une compétence d'être dans la formation initiale des travailleurs sociaux, qui aide à poser des limites quand on parle des actions sans « cloison étanche » qui fragiliseraient les professionnels en évolution.