CONJUGUER NOS TALENTS ENSEMBLE

Projet managérial



Pourquoi un projet managérial ?



Le Projet Associatif Global 2025/2030 « S'engager pour le vivre ensemble » vient poser des jalons pour préparer l'avenir de l'Apogei 94. Pour accompagner cette dynamique associative, ainsi que nous y invite le chapitre 2 de l'Humanifest de Nexem (notre organisation employeur) qui pose des propositions pour la rénovation du secteur social, sanitaire et médicosocial, nous avons fait le choix d'écrire, à plusieurs mains, notre Projet Managérial.

Il s'agit d'une formalisation de ce que nous souhaitons privilégier en matière de développement, de valorisation, de promotion du capital humain de l'association qui est notre principale richesse au service du projet : la compétence, l'expertise, l'engagement professionnel. Ce projet managérial est le fruit d'un travail de co-construction, associant toutes les parties prenantes de l'Apogei 94. Il constitue une boussole partagée pour l'action.

Ce projet managérial mobilise trois dynamiques essentielles : la responsabilité, la bienveillance et l'exigence.

La responsabilité ... Car chacun·e, à la place où il se trouve, est invité·e à répondre de ses actions. Chacun·e se doit de se sentir concerné·e par les autres, proches ou lointains. Chacun·e contribue à construire collectivement une société du vivre ensemble.

La bienveillance ... C'est comme un moteur pour l'action et un ciment dans les relations. Se préoccuper de l'autre, se décentrer pour mieux appréhender ce qui nous différencie, se respecter pour grandir et faire grandir, sont autant d'ingrédients pour nourrir une attitude de bienveillance.

Enfin, l'exigence ... En premier lieu, l'exigence doit être un rapport de réciprocité : une exigence d'un·e responsable hiérarchique vis-à-vis d'un·e de ses collaborateur·trices et réciproquement, une exigence d'un·e collaborateur·trice vis-à-vis de son·sa responsable hiérarchique. Mais également, c'est une exigence partagée entre collègues. Cela implique de part et d'autre une capacité à se remettre en cause pour progresser. Cela invite à poser un regard valorisant sur l'autre puisque nous le croyons capable d'avancer et de progresser.

La diversité de nos parcours, de nos histoires, de nos compétences, placée au service d'un projet partagé est une invitation à « conjuguer nos talents ensemble ».

Jean-Baptiste de Vaucresson,
Directeur Général



UN MANAGEMENT AU SERVICE DU PROJET ASSOCIATIF GLOBAL

Le temple ... comme métaphore du projet managérial



BÂTIR LE MANAGEMENT DE DEMAIN

Le Projet Associatif Global (PAG) ... et ses 5 axes stratégiques

Revendiquer l'accès à une école pour tous

Améliorer les prestations médicosociales

Valoriser le choix du mode de vie

Aider et soutenir les familles et les proches aidants

Promouvoir une vie affective, intime et sexuelle et une dynamique d'accompagnement à la reponsabilité parentale





Les axes managériaux : des piliers pour guider l'action

COMMUNICATION COHÉSION ET COOPÉRATION

- Ecoute et communication, proximité et cohésion
- Coopération et partage des pratiques, appui des autres établissements et services, échanges entre structures, harmonisation des pratiques, innovation

DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES ET ACCOMPAGNEMENT PROFESSIONNEL

- Intégration, formation, parcours professionnel
- Développement des compétences et accompagne-ment professionnel
- Incarnation et cohérence managériale

ÉTHIQUE, QUALITÉ DE VIE ET SENS AU TRAVAIL

- Éthique, auto-détermination et prise de recul
- Conditions de travail et qualité de vie au travail (QVCT)



COMMUNICATION, COHÉSION ET COOPÉRATION

Quel est le rôle du·de la manager·euse ?

Le·la manager·euse construit une culture de **coopération ouverte**, encourage la **co-construction** des **solutions et soutient l'innovation**, y compris dans des champs émergents.

Il·elle instaure un environnement où les collaborateur·trices et les manager·euses échangent régulièrement des retours (positifs ou correctifs) dans une logique d'amélioration continue et de respect mutuel.

- Il·elle crée du **lien**. Il·elle incarne les valeurs de **respect** et de **bienveillance**.
- Il·elle garantit une **écoute des pratiques** : chaque professionnel·le est invité·e à **communiquer sur ses outils et ses expériences**.
- Il·elle **anime des dynamiques de travail collectif**, favorise les échanges entre établissements et services, entre professionnel·les ainsi qu'avec les personnes accompagnées et les familles/proches.

- Il·elle favorise l'**intelligence collective** et organise des **temps de brainstorm** pour construire des solutions et faire émerger de nouvelles pratiques d'accompagnement.

- Il·elle développe des **outils** et des **rituels de communication** : point hebdomadaire individuel, réunion mensuelle d'équipe, ...

- Il·elle soutient le **travail en interconnaissance, pluridisciplinarité et coordination territoriale**, dans une logique de **désinstitutionalisation**.

- Il·elle s'engage dans des **projets transversaux** (Codev*, marque employeur, Projet d'Etablissement/Projet Associatif Global), pour décloisonner les pratiques.

- Il·elle **expérimente des outils nouveaux** (ex. : imprimantes 3D pour la compensation du handicap, réflexion sur les accompagnements hors de France pour la VAIS (Vie Affective, Intime et Sexuelle).

*Le Co-Développement est un petit groupe de travail entre paire, qui vise en enrichir mutuellement les pratiques professionnelles.





DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES ET ACCOMPAGNEMENT PROFESSIONNEL

Quel est le rôle du·de la manager·euse ?

Le·la manager·euse agit comme un.e **facilitateur.trice de parcours professionnels** et **favorise le développement de compétences**, en valorisant la diversité des profils et l'évolution continue. Il·elle renforce la **polyvalence** et l'**agilité** des équipes.

- Il·elle met en place des **entretiens professionnels réguliers**, s'appuie sur des **dispositifs d'évaluation formative** et construit des **plans de formation adaptés**.
- Il·elle soutient la **pair-aidance**, le **mentorat** et la **démarche réflexive** sur les pratiques professionnelles.
- Chaque professionnel·le est reconnu·e comme **acteur·trice de son propre parcours** : le·la manager·euse **valorise les initiatives, l'autonomie** et **la projection dans une carrière durable**.
- Il·elle développe une **formation spécifique à la coordination de parcours**, notamment pour les équipes éducatives.
- Il·elle favorise une **actualisation continue des pratiques**, notamment par des temps de partage et de retour d'expérience.

Le·la manager·euse est le **relais actif de la politique associative** et le **moteur de l'appropriation du PAG** et **du PE.**
Il·elle veille à la **cohérence entre les discours**, **les valeurs**, **les pratiques** et **les postures professionnelles**.

- L'incarnation managériale passe par une **stabilité des repères**, une **constance dans les valeurs** et une **capacité à faire lien entre diversité des personnes** et **cohérence associative**.

- Il·elle organise des **temps collectifs pour relire le PE** et **le plan d'actions**, afin de les faire vivre avec les équipes.

- Elle se traduit également par une **implication dans la synergie avec l'Apogei 94** et la **connaissance transversale du mouvement associatif**.





ÉTHIQUE, QUALITÉ DE VIE ET SENS AU TRAVAIL

Quel est le rôle du·de la manager·euse ?

Le·la manager·euse crée un **cadre éthique propice à l'autodétermination**, à la réflexion et à la **prise de décision partagée**. Il·elle garantit la protection effective des personnes contre les dérives et permet une prise de risque raisonnée.
Il·elle promeut l'inclusion et la participation active des personnes accompagnées dans leur projet de vie.

- Il·elle soutient des projets **personnalisés audacieux**, encourage les équipes à **sortir du cadre** et à expérimenter de nouvelles approches.
- Il·elle garantit la **possibilité de s'exprimer sur ce qui heurte** (ex. : injonctions contradictoires sur la VAIS*) et **anime des espaces de parole éthique** (comités, temps dédiés, ...).
- Il·elle veille à **préserver les personnes accompagnées des situations de surprotection**, voire d'**abus** ou d'**emprise**, où le libre-arbitre et le consentement éclairé peuvent avoir du mal à s'exprimer pleinement.
- L'éthique est centrale dans un contexte de **désinstitutionalisation croissante**, où les normes changent rapidement.

*Vie Affective Intime et Sexuelle

Le·la manager·euse prend soin des professionnel·les, dans une logique de **bienveillance**, de **prévention des risques** et de **création de conditions de travail favorables à l'accompagnement de qualité**.
Il·elle met en place un climat propice à l'**engagement durable**.

- Il·elle valorise la **cohésion d'équipe**, l'**intelligence collective** et l'**émulation constructive**.

- Il·elle soutient des **actions en lien avec la cellule RPS** (Risques Psychosociaux), la **marque employeur** et la **politique QVCT** (Qualité de Vie et Conditions de Travail) de l'établissement.

- Il·elle agit pour que les **conditions de travail** soient un levier de **bientraitance** : un·e professionnel·le bien dans son poste pourra mieux accompagner.

- Il·elle intègre la QVCT comme **dimension transversale**, tout en veillant à ce qu'elle ne soit pas diluée dans les intentions.

- Il·elle agit pour **déconstruire** certains **processus lourds** ou **culturels**, afin de rendre les **établissements plus souples**, **modulaires** et **au service des personnes**.





BÂTIR LE MANAGEMENT DEMAIN

Les valeurs fondatrices ...

SOLIDARITÉ	RESPECT
BIENVEILLANCE	AUTO DÉTERMINATION
NEUTRALITÉ	INCLUSION



SOLIDARITÉ

- Favoriser l'entraide entre les collaborateur·trices
- Mettre en place la complémentarité de la triple expertise entre les personnes accompagnées, les professionnel·les et les proches aidants
- Impulser une pair-aidance entre salarié·es (tutorat, mentorat, ...) mais aussi pour les personnes accompagnées
- Développer des outils et méthodes collaboratives
- Prendre notre juste part dans la résolution des solutions complexes
- Apporter un supplément d'âme au-delà de la gestion d'un établissement/service
- Assurer un juste équilibre entre des arbitrages individuels et les contraintes du fonctionnement collectif
- Développer les "Duodays" et le "vis ma vie"
- Partager les expériences et les pratiques
- Organiser une participation en lien avec tous les acteurs (écoles, justice, entreprises, santé, ...)
- Fédérer en pensant à la co-construction des projets

RESPECT

- Garantir l'équité : traitement équitable des salarié·es
- Accompagner les projets professionnels pour valoriser les salarié·es
- Poser le cadre et l'appliquer
- Expliciter clairement les processus de concertation et les modalités de décisions
- Écouter les salarié·es : accessibilité et disponibilité
- Mettre les formes et s'adapter à chacun
- Favoriser le dialogue et les échanges dans un cadre posé
- Expliquer ses décisions et y mettre du sens
- Valoriser le travail, communiquer sur les succès collectifs et individuels
- Être attentif à l'articulation entre vie privée et vie professionnelle (équilibre) pour soi-même et les équipes
- Se dire bonjour

BIENVEILLANCE

- Prôner la valorisation des compétences professionnelles
- Inviter à l'expression des salarié·es dans les instances collectives et individuelles
- Se positionner de façon claire et expliciter son positionnement
- Temporiser ses interventions, travailler ses émotions
- Permettre une co-construction réelle et non de façade
- Être dans une qualité d'écoute réelle
- Accepter l'autre avec ses difficultés et ses différences
- Partager l'information de façon adaptée
- Ne pas poser d'acte managérial sans échanger avec la personne concernée
- Cultiver le sourire
- S'inscrire dans un rapport d'exigence réciproque avec le·la collaborateur·rice

AUTODETÉRMINATION

- Organiser des moments de régulation et d'écoute des équipes
- Accompagner les carrières et les montées en compétences et en connaissance (plan de formation)
- Favoriser le droit à l'erreur
- Permettre la participation à la prise de décision
- Faciliter l'accès et la circulation de l'information pour être éclairé sur le cadre
- Disposer d'espaces et de temps pour réfléchir aux pratiques managériales (Analyse de la Pratique Professionnelle (APP), Codev, ...)
- Co-construire le PE, par exemple avec la mise en place de groupe de travail et/ou d'outils d'intelligence collective
- Favoriser la libération de la parole
- Expérimenter soi-même pour être vecteur pour d'autres





NEUTRALITÉ

- Assurer un cadre de travail sécurisant
- Avoir le courage et le sens des responsabilités
- Pratiquer la tolérance zéro face aux incivilités, aux abus et aux discriminations, y compris dans les temps informels
- Être exemplaire pour les personnes accompagnées
- Réunir les conditions d'un débat ou d'une "dispute" professionnelle respectueuse de tous
- Être à l'écoute de ses propres limites et de celles des professionnel·les
- Respecter les limites, les écouter, les comprendre et accompagner pour essayer de les dépasser
- Favoriser les espaces de dialogues, de réflexivité, par la régulation des équipes ou par l'APP
- Accompagner les équipes dans une réflexion éthique
- Favoriser la diversité des profils et des expériences au niveau du recrutement
- S'autoriser à na pas tout porter/décider

INCLUSION

- Utiliser le Codev et les APP pour traiter de l'inclusion
- Favoriser l'ouverture et les partenariats
- Donner les moyens aux salarié·es de s'inclure dans un projet
- Cultiver le sens de l'acceuil lors de la journée d'intégration et au sein des établissements et services
- Développer une culture d'entreprise
- Former et se former (plan de développement des compétences)
- Favoriser la prise de parole : avoir des espaces d'expression
- Favoriser les "vis ma vie" en interne
- Permettre une flexibilité des postes pour tenir compte des contraintes personnelles
- Valoriser le rôle de chacun·e, des différents contributeur·trices à la réussite de l'inclusion
- Impliquer les équipes dans les choix d'orientation
- Réduire les situations d'isolement subies

LE·LA MANAGER·EUSE APOGEI 94

Les ingrédients du management ...

Ethique
Il·elle porte les valeurs

Mobilisateur·trice
Il·elle fédère son équipe, crée du lien et suscite l'intelligence collective



Communicant·e
Il·elle sait écouter et sait faire passer les informations clés

Responsable
Il·elle garantit le cadre et sait décider

Accessible
Il·elle est disponible et proche du terrain

Développeur·euse
Il·elle fait grandir les professionnel·les et les projets

Stratégique
Il·elle porte une vision

“Le meilleur manageur est celui qui sait trouver
les talents pour faire les choses
et qui sait aussi réfréner son envie de s’en mêler pendant qu’ils les font”

Théodore Roosevelt

Contactez-nous dès aujourd'hui !

© Apogei94 - 2025

70 avenue du Général de Gaulle,
94000 Créteil

@Apogei94
apogei94.com

accueilsiege@apogei94.net
01 42 07 52 90