

INNOVER pour DURER...dans les champs médico-sociaux et sociaux

«L'innovation est une construction sociale et territoriale dont la production et les effets dépendent des contextes socio-économiques, conflictuels et hiérarchiques, aussi bien locaux que mondiaux. Le territoire médiatise et institue des arrangements d'acteurs productifs, des organisations, des processus décisionnels, permettant l'émergence de cultures d'innovations spécifiques ».

(J-M FONTAN, J-L KLEIN, DG TREMBLAY, Innovation et société : pour élargir l'analyse des effets territoriaux de l'innovation)

Le secteur des Etablissements Sociaux et Médico-sociaux (ESMS) est caractérisé, depuis plus de 10 ans, par la nécessité pour les acteurs professionnels de s'adapter constamment aux exigences d'un monde en permanente évolution. Le vieillissement des personnes, la prise en charge des pathologies chroniques, le développement de nouvelles technologies d'information et de communication, l'implication croissante des personnes accueillies, tout comme le contexte économique et la lutte pour l'égalité des chances, conduisent à considérer l'innovation des pratiques et des concepts comme un élément essentiel de l'efficacité des services dans ces domaines.

QUELQUES MOTS SUR L'INNOVATION

Le Président de la Commission Européenne a souligné, le 20 janvier 2009, le lien qu'il convient d'établir entre la crise et le besoin d'innovation :

« La crise financière et économique a encore accru l'importance de la créativité et de l'innovation en général, et de l'innovation sociale en particulier, comme facteurs de croissance durable, de création d'emplois et de renforcement de la compétitivité ».

Cette approche établit la distinction entre l'offre d'innovation (technologique) et la demande d'innovation (sociale). Egalement, les usages politiques qui mettent en exergue les innovations sociales.

DU BESOIN DE LA PERSONNE ACCUEILLIE A L'INNOVATION

Le besoin recouvre l'ensemble de tout ce qui apparaît « être nécessaire » à un être, que cette nécessité soit consciente ou non. De nombreuses classifications des besoins ont été proposées. Elles sont souvent contestées au motif que les besoins sont identiques pour tous les êtres humains.

Ce postulat est en particulier relativisé, sinon désavoué, par l'existence du désir, du projet ou de la vocation, qui, pour les psychologues et les psychanalystes, constituent le fait majeur de la personne en tant que sujet.

Les besoins se situent à la jonction entre le biologique et le culturel, entre le corps et l'esprit, et mettent en jeu l'interaction entre l'individu et son environnement. L'ensemble des travaux réalisés en la matière débouche sur l'idée d'un classement des besoins humains en trois grandes catégories : les besoins fondamentaux, les besoins primaires, les besoins secondaires.

LIEN FONCTIONNEL

L'organisation des pratiques et des procédures, les relations extérieures de notre Association, mais aussi l'organisation du travail, la gestion des ressources humaines, les conditions de travail...tissent les relations avec l'environnement proche. L'innovation organisationnelle et sociale, au sens de l'interaction, opère afin d'accompagner les mutations profondes des savoir-faire.

Pour l'Association VIVRE, il est question d'entreprise associative incluse dans l'économie sociale (secteur associatif : 84 Mds € et 1.800000 professionnels). Un secteur comme l'ESS est porteur de services laissés pour compte par le secteur marchand. Ainsi, les besoins énoncés se trouvent pris en considération avec la personne accueillie. Créer, impulser son projet, viendra avant la simple consommation.

Ainsi, la structuration de notre Association en 3 pôles de compétences et métiers, pour un parcours continu de la personne accueillie au sein du territoire géopolitique et économique qu'est l'Île de France :

- Pôle d'accompagnement à la vie sociale, l'hébergement et l'habitat
- Pôle d'orientation, de formation et de l'emploi
- Pôle de réadaptation et d'insertion

L'interaction pour l'inclusion de la personne en situation de handicap est corroborée par une culture d'entreprise associative, où le professionnel d'un des pôles doit pouvoir exprimer son savoir-faire dans un autre. Au-delà des groupes de projets internes, il s'agit de politique de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC). Les budgets contraints, voire en diminution pour bon nombre des établissements et services, accroissent la nécessité de la mutualisation des moyens, notamment humains.

Parallèlement, les tableaux des effectifs demandés par les financeurs posent un problème de RH et de gestion. Sans Contrat Pluriannuel d'Objectifs et de Moyens Régional (CPOM), sauf pour notre hôpital de jour, c'est autant d'allers et retours administratifs qui pourraient être évités, dès lors où la systémie des moyens baisseraient le niveau des contraintes.

LE CHANGEMENT DE PARADIGMES

Le changement est un processus complexe

Il convient de l'appréhender par une approche systémique. Il s'agit d'un système de transformation des pratiques et des représentations qui oriente le développement des sociétés et des individus. Ces changements sont à situer à trois niveaux : le changement individuel, le changement social, le changement sociétal.

L'approche systémique apparaît comme le modèle le plus approprié à la lecture des sociétés modernes. C'est une méthode d'analyse pragmatique qui réclame que le changement, notamment social, soit un problème qui doit être étudié en prenant en compte les logiques d'action des acteurs :

« Ce sont les hommes qui changent, que non seulement ils ne changent pas passivement, mais qu'ils changent dans leur collectivité et comme une collectivité : non pas individuellement, mais dans leurs relations les uns avec les autres et dans leur organisation sociale (...). Le changement est systémique, c'est-à-dire contingent au système d'action qui l'élabore et auquel il s'applique ».

(Michel CROZIER et Erhart FRIEDBERG, L'acteur et le système)

L'innovation est une dimension du changement

Elle apparaît comme un effet et aussi comme une cause de mutations. Les changements vont donc générer une mobilisation d'acteurs pour la résolution de problèmes nouveaux et favoriser l'invention et l'appropriation de combinaisons qui vont se traduire dans des produits et des services nouveaux. L'innovation, par sa capacité à transformer les pratiques et les modes de pensée, contribue à son tour au changement social et au-delà à une place de l'Association dans son environnement. 3 exemples :

- L'insertion par l'activité économique (IAE) constitue une réponse novatrice aux changements socio-économiques qui ont fragilisé la société salariale. Elle met en œuvre des activités et des supports auprès de personnes en situation de difficulté. L'IAE contribue à une transformation des politiques sociales en mettant en relation l'activité économique, l'insertion sociale et le développement territorial. Elle a aussi profondément bousculé les approches caritatives en associant à la logique du don, la logique de la production, de l'innovation et de la commercialisation. Elle prendra place au cours du 2^o trimestre 2014 en s'appuyant sur le savoir-faire de l'ESAT VIVRE et, notamment, de son activité « espaces verts ». L'innovation technique consistera à développer une activité de biodiversité par la création et l'entretien d'espaces végétalisés
- Le positionnement d'une personne en situation de handicap par la Maison Départementale des Personnes Handicapées (MDPH) et la Commission des Droits et de l'Autonomie des Personnes Handicapées (CDAPH) fait l'objet de la plus grande attention. D'autant, le contexte de la reconversion professionnelle et du projet de même nature, doivent être confortés par une approche cognitive élaborée. En cela, le Centre de Rééducation Professionnelle VIVRE (CRP) se dote d'un logiciel de Gestion Individualisé de l'Usager (GIU). Inclus dans l'arborescence globale du dossier individuel, il est l'outil de positionnement des capacités à apprendre mais aussi, celui qui au retour d'un stage en entreprise prend en compte les difficultés de la personne pour assurer un emploi dans cette même entreprise. L'élément concerné est transformé en item pédagogique. L'entreprise est associée pour confirmer l'enjeu final. Un tel parcours peut parfois être séquencé par d'autres difficultés, celles liées à la santé. Aussi, une innovation complémentaire a été apportée par l'introduction d'un outil de formation à distance (FOAD). S'il est conforme à l'utilisation connue de ce type de support, il est également associé à la séance en présentiel qui se déroule au sein de notre CRP. C'est une plate-forme de FOAD qui permet la mise en œuvre de ce cadre hybride. La certification AFNOR/CRP consolidera cette modernisation de notre établissement. Elle actera également la proximité de 2 centres de Pré Orientation Spécialisée qui prépare à un parcours déjà plus défini
- L'hébergement au sein de notre Centre d'Hébergement et de Réinsertion Sociale (CHRS), celui adossé à nos Services d'Accompagnement à la Vie Sociale (SAVS) ou Service d'Accompagnement Médico-social pour Adultes Handicapés (SAMSAH) doit être prolongé par un accès à l'habitat, dès lors où il s'agit d'acter l'autonomie et d'en ajouter les conditions liées au logement. La Résidence d'Accueil Spécialisée « Stéphane HESSEL » située à Paris (11^o) ouvre en février pour accueillir 19 personnes isolées et 6 couples en situation de handicap. L'innovation est sociétale.
L'attente de ce type d'équipement à Paris est ancienne. Le partenariat institutionnel et associatif a été optimisé par les savoir faire de la Régie Immobilière de la Ville de Paris (RIVP), la qualité des travaux d'aménagement d'un lieu historique, protégé par les Monuments de France, l'énergie des partenaires et édiles locaux et le projet social proposé par le secteur résidentiel de VIVRE.
Cette initiative ne se limite pas à notre résidence. Elle se prolongera par l'accès à de nombreux autres logements, diffus, situés au sein des arrondissements du sud de Paris. Par ailleurs, à cet habitat, est adossé, une prestation individualisée d'orientation vers la formation et l'emploi. C'est encore une fois une innovation portée par l'ensemble des savoir faire de l'Association et de ses partenaires des domaines précités

RELATIONS ENTRE L'INNOVATION ET L'INTERVENTION SOCIALE

La transformation des politiques sociales est souvent initiée par les pouvoirs publics, au niveau local, national, européen, dans le cadre d'expérimentations qui vont constituer des tests préalables à la validation de nouvelles politiques et dispositifs. Cependant, les calendriers politiques, comme la pression médiatique, peuvent bousculer la voie expérimentale. A cette transformation par le haut répond une transformation par le bas. En effet, une multitude d'initiatives locales, portées par des organisations issues de la société civile ou des administrations régionales, conduisent des

expérimentations pour trouver des solutions aux problèmes sociaux identifiés sur un périmètre géopolitique et économique de proximité.

L'insatisfaction ressentie en raison des difficultés rencontrées dans la mise en œuvre de réponses adaptées à l'urgence des situations, provoque à la fois une prise de conscience et une mobilisation collective. Cette détermination collective à trouver des solutions nouvelles est souvent inspirée par des réalisations exemplaires, quelquefois soutenues par des cadres règlementaires. D'autant, elles peuvent être dupliquées et développées.

Cette exploration est aussi un apprentissage qui ouvre sur de nouveaux concepts qui permettent de repenser les pratiques, j'ai nommé les actions inclusives, où la personne est avant tout sujet. Le cadre défini par les politiques publiques, nationales et européennes, va ainsi stimuler, voire imposer, des processus de rénovation des pratiques et des discours. Mais ce cadre est insuffisant pour traduire de manière rapide et efficiente, de nouvelles pratiques, aux effets socioéconomiques tangibles. L'innovation produite va trouver alors place dans un mouvement associatif, qui va la porter et la promouvoir.

Les promoteurs de ces initiatives doivent mobiliser leurs ressources, matérielles et immatérielles, pour donner corps à leurs projets et bâtir un cadre favorable à la transmission des idées, des méthodes et des produits.

L'innovation en intervention sociale est un processus de construction collective qui repose sur une vision partagée d'une question sociale et de sa résolution. Le cheminement passe par une détermination collective pour identifier, concevoir, tester et valider des formes d'interventions pertinentes, dans des contextes institutionnels et territoriaux variés. L'innovation est le résultat, identifiable et formalisé, d'une compétence collective. Celle-ci étant la mobilisation efficace (qui produit des résultats) de ressources et de connaissances, dans une situation donnée.

La compétence peut revêtir plusieurs formes et propriétés. Il est d'un usage commode de distinguer des compétences à partir d'un acteur ou d'un cadre d'expression : un territoire, un réseau, un groupe, une personne. Il est alors possible de définir la compétence collective comme la réponse efficace d'un système d'acteurs en interaction dans la résolution d'une question sociale située dans un contexte déterminé.

Dans le même temps, nous observons une critique des modèles professionnels et institutionnels. Par la mise en place de structures et de pratiques nouvelles, des acteurs peuvent être tentés de modérer, voire de déconstruire les pouvoirs institutionnels et professionnels. Ils développent alors des postures fondées sur l'égalisation des positions par l'indifférenciation des rôles ou le recours à des termes généralistes de référent, d'accueillant ou d'accompagnateur afin de réduire les effets de statut. De plus, l'affirmation de savoir-faire individuels nouveaux, celle de la personne accueillie, des parents ou d'expertises collectives, ont pour effet de provoquer une recomposition des places, des discours et des légitimités. Dans un contexte de changement, la place de tous ces acteurs reste fragile et il convient de réaliser un véritable travail de reconnaissance, pour légitimer ces nouveaux savoir-être et savoir-faire. La reconnaissance ne doit pas conférer un caractère émotionnel. Si tant est qu'il légitimise notre humanité, il cache souvent une réalité de constats qu'il faut savoir évaluer avec la distance chère à nos métiers.

Dans le cas contraire, les innovateurs risquent de s'épuiser par les conservatismes, les préjugés et autres interprétations. Cette conséquence engendre des fermetures d'établissements, jusqu'à des fusions-absorptions. Ces dernières sont établies par « l'abandon » de la part d'administrateurs et de professionnels. S'agissant de préserver, pour l'essentiel, l'accueil des personnes en situation de difficulté et l'emploi, autrement dit, les savoir-faire de professionnels engagés dans nos métiers en tension, cette issue caractérise, de fait, un sens. Paradoxal pour le moins.

Car c'est bien de cela dont il s'agit. De perte de sens. Elle prête à l'individualisme. L'innovation doit être un des outils de la conquête du sens.

« Faire ensemble » est aujourd'hui, non pas un choix, mais une obligation, un devoir, un acte citoyen.

Régis SIMONNET – Directeur général