



► CONDUIRE un CHANGEMENT pour FAVORISER L'ÉVOLUTION de son ORGANISATION et de sa GOUVERNANCE



CAP EMPLOI
Handicap, recrutement & maintien

NORD ACTIF
Les entrepreneurs engagés

Gaëlle DELANNOY - Directrice & Membre du Comité de Direction Générale APAHM Leffrinckoucke (59)

L'APAHM basée à LEFFRINCKOUCKE est l'association gestionnaire de CAP EMPLOI FLANDRES LITTORAL, l'organisme de placement spécialisé (OPS) qui assure gratuitement **une mission de service public pour l'insertion et le maintien dans l'emploi des personnes en situation de handicap** grâce à 49 Collaborateurs. Sa mission principale est d'accompagner des Demandeurs d'emploi en situation de handicap, inscrits ou non chez Pôle Emploi, mais aussi de les maintenir dans l'emploi (aménagement technique, humain du poste) ou en emploi (trouver une solution de reclassement externe ou d'évolution).



> La collaboration avec Florence DURAND racontée par Gaëlle Delannoy :

« Face aux enjeux liés à l'offre de services qui ne cesse d'évoluer, au détachement d'une grande partie des Collaborateurs sur les différents sites de POLE EMPLOI (les privant ainsi de proximité avec notre structure), la mise en place du télétravail et une organisation interne qui n'avait pas bougé depuis 2018, il était temps de repenser notre organisation pour **gagner en agilité et éviter les risques psychosociaux potentiels**. Il était compliqué de mettre en place une nouvelle organisation en s'inspirant des autres CAP EMPLOI, car chacun a des réalités différentes en lien avec son histoire et son territoire.

Je connaissais Florence DURAND, Directrice associée de COHESIUM qui était déjà intervenue à l'APAHM dans le cadre d'une mission d'audit et d'organisation comptable et financière. C'est donc naturellement que j'ai fait appel à elle pour nous accompagner. Mr LAUMAILLÉ de NORD ACTIF nous a soutenu dans ce projet, et je l'en remercie.

Faire participer l'ensemble des parties prenantes

Dès le démarrage de la mission, il nous a paru évident, pour mener à bien ce changement, de **faire participer l'ensemble des parties prenantes**.

Des entretiens ont été menés par COHESIUM afin de mieux connaître la position des Collaborateurs, les forces, les freins, les risques, les opportunités et les projections sur l'avenir.

De mon côté, j'ai pu exposer à Florence DURAND la stratégie actuelle et à venir qui nécessite de **penser « agile » et « évolutif »**. Une synthèse a été présentée à l'ensemble du personnel qui a validé l'analyse, les axes de travail et la méthodologie participative. Après de nombreuses itérations restituées en toute transparence à l'APAHM, au CSE de CAP EMPLOI puis à toute l'équipe, **une nouvelle organisation a été entérinée avec l'approbation de toutes et tous**. Pour ce faire, 3 postes de Chef d'équipe sectoriel ont été créés ainsi qu'un poste de Directrice opérationnelle. Enfin, des fiches de poste ont été établies afin de permettre à des Collaborateurs de se positionner sur ces postes.

Quel regard portez-vous quelques mois plus tard ?

Pour les Chefs d'équipe issus de CAP EMPLOI et pour la Directrice opérationnelle promue en interne, l'organisation est efficace et agile. Il y a plus de réactivité par rapport aux partenaires.

L'accompagnement a porté ses fruits. COHESIUM a su nous guider, en posant les bonnes questions, en nous alertant sur certains de nos choix initiaux, sur la manière de communiquer et sur **la nécessité de faire appel au collectif**.

Sa posture neutre et son obligation de confidentialité ont été un atout lors des entretiens.

Ce qui fut également précieux, ce sont l'écoute, la réactivité avec des retours dans des délais très courts, et la disponibilité de Florence DURAND sur qui j'ai pu compter. Une proximité qui fait la différence.



Nous avons aussi confié à COHESIUM **la formation des Chefs d'équipe sur le thème des entretiens annuels**, afin de leur donner les atouts nécessaires pour décliner opérationnellement, auprès de leurs Equipes, la stratégie définie.

De son côté, Florence DURAND a mis sa casquette de Coach afin de me permettre de **passer d'un management opérationnel à un management stratégique**.

Compte-tenu de la réussite de la Directrice opérationnelle dans sa prise de fonction et sa collaboration avec les chefs d'équipe sectoriels, je peux enfin prendre le recul nécessaire à mes responsabilités. »