

Université de Strasbourg
Ecole de management de Strasbourg

Master 2

Management des Organisations sanitaires et sociales

« Le rôle des cadres du médico-social dans la création de sens, en contexte de rapprochement »



Liza de Turckheim

Tutrice : *Caroline Merdinger*

Année scolaire 2021

Remerciements

Rédiger la partie remerciements de ce mémoire, c'est se lancer dans ce flashback de cette année 2021 (non sans émotion), qui aura été particulière à bien des égards.

Il me faut tout d'abord remercier mes employeurs successifs, qui m'ont laissée la possibilité d'effectuer ce Master qu'ils n'avaient pas financé, mais qui leur semblait une opportunité intéressante.

Je dois donc ici remercier la Fédération de Charité Caritas Alsace, ainsi que la Fondation Vincent de Paul. Une pensée toute particulière pour l'équipe de l'IME de Cottolengo, et notamment Richard Andreoni, qui m'a ouvert les portes du monde du handicap. Thomas Berteaux et Romain Dudka, mes compagnons de route, qui m'ont accompagnée à cheminer le long de ma route académique et professionnelle, et qui m'ont permis de croire que j'aurais les ressources nécessaires pour suivre ce master, et de poursuivre, en parallèle, mon ascension professionnelle, qui m'a conduite à mon poste actuel de Directrice adjointe de la MECS Louise de Marillac, qui fait partie de la Fondation Vincent de Paul.

J'ai été merveilleusement accueillie par Sébastien Baudinet, mon collègue Directeur actuel, dans un contexte particulièrement complexe à l'été 2021: il a su croire en moi et me faire confiance. L'équipe de la Direction du Secteur Enfance, ainsi que les équipes de Louise de Marillac ont su m'aider, m'épauler, afin que j'intègre mes nouvelles missions le plus rapidement possible, et que je puisse mener de front études et prise de poste.

Je n'aurais peut-être pas choisi ce sujet de mémoire si je n'avais pas eu ce parcours professionnel-là, et si je n'avais pas intégré la Fondation, qui a opéré différents rapprochements. Ce mémoire m'a donc aussi permis d'apprendre à mieux comprendre l'histoire de l'institution au sein de laquelle je travaille.

Ensuite, il me semble impossible de ne pas remercier « la promo MOS 4.0 » (dite aussi promo Linaelle), qui a été une source d'inspiration et de dynamisation au quotidien. Nous étions tous différents, et nous avons démarré les cours en visio, chacun derrière son ordinateur, accompagnés par un bon café et nos animaux de compagnie.

Malgré la distance, une réelle complicité s'est installée entre nous tous, et c'est tout un collectif qui s'est mis en route. Nous avons connu des moments de joie et de peine, des cours très chargés en émotions diverses et variées, mais je retiendrai tous les apports transmis lors de tous nos

échanges, ainsi que de magnifiques rencontres qui se sont transformées en amitié, qui je l'espère, perdureront au-delà de l'année scolaire, et qui m'ont permis d'avancer dans mes réflexions et de me sentir grandie.

Un mémoire en sciences de gestion, c'est aussi un exercice qui nous demande de faire des rencontres, et de se laisser guider. Je veux donc remercier toutes les personnes que j'ai pu interviewer dans le cadre de mes entretiens, qui m'ont énormément appris, et avec lesquelles les échanges ont été très riches.

Il me faut aussi bien sûr remercier l'équipe pédagogique et administrative de l'EM.

Tout d'abord, notre petite fée du quotidien, Soline Chaumard, qui a toujours répondu avec rapidité et professionnalisme à nos différentes questions.

Les différents enseignants et intervenants, qui chacun à leur manière, nous ont transmis des connaissances, mais surtout leur amour du métier : rencontrer des professionnels passionnés comme cela nous a parfois permis d'oublier la fatigue qui était parfois la nôtre, et de nous accrocher, malgré des enseignements parfois particulièrement compliqués. J'ai ici une pensée toute particulière pour les enseignants qui nous ont formés sur la partie comptabilité/finances, entre autres les samedis matins. Leur patience et leur insistance à nous aider à comprendre ont payé : un grand merci à eux. J'ai gardé en mémoire les « Profitez de cette année pour apprendre et vous éclater », que certains intervenants ont pu nous dire, et qui m'ont inspirée.

Il me semble important de remercier tout particulièrement Caroline Merdinger, ma tutrice de mémoire, ainsi que Célia Lemaire : elles nous ont toutes deux soutenus autour de la méthodologie de mémoire, et elles ont accepté mon changement de sujet, en cours d'année.

Un remerciement aussi pour les membres du jury de ma soutenance, qui auront pris le temps de lire ces quelques pages, et de m'écouter lors de « l'ouverture du bal » des soutenances.

Et enfin, remercier l'intervenant sans lequel je n'aurais peut-être jamais eu l'inspiration de ce sujet, Gildas Le Scouezec. Ses cours ont été très inspirants, sa passion pour son métier, un exemple. Mes collègues Mossiens et moi avons adoré prendre part au travail de groupe qu'il nous avait soumis, et nous avons suivi les conseils : nous nous sommes éclatés, et j'ai voulu continuer à travailler sur cette problématique des rapprochements qui m'a semblée passionnante.

Enfin, je ne pourrais terminer mes remerciements sans remercier mes proches, ou du moins ceux qui m'ont vu travailler tout au long de cette année.

Les premiers remerciements vont d'abord à mon mari, qui a accepté de prendre une plus grande part à la logistique familiale du quotidien, et qui avait à cœur que je ne m'épuise pas trop.

Dans la même veine, je dois aussi remercier mes enfants qui ont su me laisser travailler au calme, lorsqu'il le fallait, et qui ont accepté d'avoir une maman moins disponible que d'habitude les week-ends.

Une année chargée nécessite aussi des temps d'oxygénation. Alors merci à ceux qui m'ont côtoyée notamment dans les bassins, et qui m'invitaient à venir nager parce que cela me ferait du bien. Maintenir mon activité sportive préférée était effectivement nécessaire à mon équilibre.

Enfin, je me dois de remercier mes parents qui, une fois de plus, ont su répondre présents lorsqu'il fallait prendre en charge les enfants pour que je travaille au calme, ou encore plus important, pour relire mon mémoire, eux qui ne sont pas du tout du métier mais qui, depuis que je suis enfant, ont toujours été intéressés par mes études, et qui ont relu mes différents mémoires. Une fois de plus, ils ont su être là lorsque j'en avais besoin, et cela n'a pas de prix.

Table de matières

Introduction	1
1. Revue de littérature	
1.1 <i>Les rapprochements : du secteur marchand vers le secteur du médico-social</i>	2
1.2 <i>La création de sens dans un contexte de changement</i>	5
1.3 <i>Le rôle des cadres (et plus spécifiquement des cadres intermédiaires) dans l'accompagnement à la création de sens dans un contexte de changement</i>	8
2. Notre étude et son cadre méthodologique	13
3. L'analyse des résultats obtenus par notre étude	20
3.1 <i>Les valeurs, l'identité, et la spécificité de la structure</i>	20
3.2 <i>La culture militante et l'histoire de la structure</i>	23
3.3 <i>Le projet stratégique et les raisons qui mènent au rapprochement</i>	26
3.4 <i>La réorganisation institutionnelle et son impact sur les conditions de travail des salariés</i>	29
3.5 <i>La méthodologie d'accompagnement des salariés dans ce contexte de rapprochement</i>	35
4. Discussion	41
4.1 <i>Retour sur la littérature portant sur les rapprochements ainsi que sur la Création de sens</i>	41

4.2 <i>Retour sur la littérature portant sur le rôle primordial des cadres dans la création de sens</i>	43
4.3 <i>Apports de notre étude sur la méthodologie à utiliser et sur les thématiques créatrices de sens dans le secteur médico-social, en contexte de rapprochement</i>	44
4.4 <i>Limites de notre étude</i>	45
4.5 <i>Recommandations managériales</i>	46
Conclusion	47
Bibliographie	49

Glossaire

ANCREAI : Association Nationale des Centre Régional d'Études, d'Actions et d'Informations en faveur des personnes en situation de vulnérabilité (CREAI)

ARS : Agence Régionale de Santé

ASE : Aide Sociale à l'Enfance

CA : Conseil d'Administration

CAC 40 : indice de cotation boursier pour la Bourse de Paris

CC CHRS : Convention Collective application aux Centre d'Hébergement et de Réadaptation Sociale

CC 66 : Convention Collective Convention collective nationale de travail des établissements et services pour personnes inadaptées et handicapées du 15 mars 1966

CHRS : Centre d'Hébergement et de Réinsertion Sociale

CREAI : Centre Régional d'Études, d'Actions et d'Informations en faveur des personnes en situation de vulnérabilité

CSE : Conseil Social et Economique

CVS : Conseil de Vie Sociale

DA : Directeur Adjoint

DAF : Directeur des Affaires Financières

DG : Directeur Général

EHPAD : Etablissement Hospitalier pour Personnes Agées Dépendantes

EM Strasbourg : Ecole de Management de Strasbourg

FEHAP : Fédération des établissements hospitaliers et d'aide à la personne privés non lucratifs

FNARS : Fédération Nationale des Acteurs de la Réinsertion Sociale (devenue Fédération Nationale des Acteurs de la Solidarité)

IME : Institut Médico Educatif

ITEP : Institut Thérapeutique Educatif et Pédagogique

Master MOSS : Master Management des Organisations Sanitaires et Sociales

MECS : Maison d'Enfants à Caractère Social

NEXEM : syndicat d'employeurs du médico-social

QVT : Qualité de Vie au Travail

RH : Ressources Humaines

SERAD : Service Educatif Renforcé d'Accompagnement à Domicile

SESSAD : Service Educatif et de Soins Spécialisés à Domicile

« Coopération, et rapprochements, quels enjeux pour les managers ? », ou « Rapprochement et stratégie, quels outils pour les cadres ? » sont les titres de journées formatives à destination des cadres du médico-social que l'on peut trouver, à l'heure actuelle, dans différents catalogues d'instituts de formation. Ces thèmes répondent à un besoin actuel d'accompagnement des cadres ainsi que de leurs équipes, qui sont confrontés à des rapprochements, et qui ont besoin d'être guidés à travers ce processus qui peut s'avérer particulièrement complexe, et qui peut impacter très fortement les structures médico-sociales. Comme le disait déjà la FNARS : *« Chaque association ne peut plus seule construire les réponses aux situations rencontrées. Ce sont les réponses collectives qui portent sens aujourd'hui sur un territoire.... Pour toutes ces raisons, et quelle que soit la portée des annonces gouvernementales, nous voulons affirmer une conviction : nous sommes à la fin d'un cycle. Notre système de prise en charge est à bout de souffle et la réforme est inévitable »*¹.

C'est la raison pour laquelle nous avons choisi de faire porter notre étude sur « le rôle des cadres du médico-social dans la création de sens, en contexte de rapprochement ». Les cadres nous apparaissent en effet comme étant des personnes clefs dans les processus de rapprochements, et notamment dans le fait de donner du sens au projet ainsi qu'aux actions mises en œuvre au quotidien par les salariés de terrain.

Il semble nécessaire de préciser ici que par « cadres du médico-social », nous nous focaliserons essentiellement sur les cadres intermédiaires ou de proximité, les directeurs, les directeurs de pôle ainsi que les cadres dirigeants des établissements médicaux sociaux. De même, nous étudierons les rapprochements tels qu'ils sont prévus par l'article L 312-7 du Code de l'Action Sociale et des Familles², et qui se développent de plus en plus dans le champ du médico-social.

Certains pourraient se questionner sur la raison pour laquelle en l'espace de 15 ans, les structures du médico-social ont procédé à autant de rapprochements (et ce quelle qu'en soit la forme). Au-delà de textes qui ont invité les structures à se décloisonner les unes des autres, certains établissements ont vu un intérêt à se rapprocher d'un établissement voisin afin de mutualiser différents services, et de devenir une entité plus importante. D'autres se sont vus enjoins, par les autorités de tutelle, de se rapprocher d'une plus grande structure, afin de pouvoir bénéficier, entre autres, d'une structuration institutionnelle plus avancée, ainsi que d'une gestion repérée comme étant plus performante. En effet, au-delà de l'action du quotidien

¹ In Memorandum du 10 novembre 2009, « Pourquoi la refondation est indispensable »

² Article consultable sur [Article L312-7 - Code de l'action sociale et des familles - Légifrance \(legifrance.gouv.fr\)](http://legifrance.gouv.fr/Article/L312-7)

au plus près des bénéficiaires en situation de fragilité, les établissements médico-sociaux se doivent d'adopter un management et une gestion de grande qualité, et de rendre des comptes très précis sur leur action et sur leurs finances. Cet élan qui est de plus en plus marqué a pu heurter certains professionnels qui ont parfois pu mal vivre cette gestion beaucoup plus prononcée dans le champ du médico-social, mais qui est pourtant nécessaire vis-à-vis des autorités de tutelle. Les contextes de rapprochement peuvent aussi générer de nombreuses préoccupations pour les salariés et pour les bénéficiaires, qui vont bien au-delà des questions de gestion, mais qui englobent aussi des questions liées à la qualité de vie au travail, aux modalités de prise en charge des bénéficiaires... Mais, comme le disait Jimmy Carter : « *Nous devons accepter le changement mais conserver nos principes.* » Les cadres peuvent suivre ses conseils, et accompagner au changement leurs équipes, en jouant un rôle prépondérant lorsqu'il est question de rassurer les salariés et de répondre à leurs questions, afin qu'il n'y ait pas de perte de sens pour les différentes parties prenantes.

La question sera alors de savoir, dans un contexte de rapprochement, quels sont les éléments générateurs de sens sur lesquels les cadres du médico-social pourront s'appuyer. Afin de répondre à cette question avec un éclairage du terrain, nous avons procédé à plusieurs entretiens semi directifs de professionnels du secteur médico-social, ce que nous détaillerons dans la deuxième partie de notre étude.

Afin de développer notre propos, nous vous présenterons ainsi dans un premier temps la revue de littérature sur laquelle est basée notre étude, puis nous préciserons la méthodologie utilisée, avant de procéder à l'analyse de nos résultats, et pour terminer, nous aborderons une discussion, qui sera suivie par nos recommandations managériales.

1. Revue de littérature

Nous analyserons ici les différents concepts qui font partie de notre étude, afin de mieux cerner comment les différents auteurs ont pu les analyser.

1.1. Les rapprochements : du secteur marchand vers le secteur du médico-social

Cela fait maintenant de nombreuses années que l'on voit un mouvement s'opérer, dans le champ associatif et du médico-social, autour de structures qui se rapprochent les unes des autres. Suites aux différentes crises économiques, les autorités de tutelle ont largement incité

les structures à rationaliser la gestion de leur établissement, « *afin d'optimiser les finances publiques, d'adapter la répartition de l'offre sur le territoire et d'assurer une meilleure qualité de l'accompagnement* ». ³

Ainsi, la loi Hôpital, Patients, Santé, Territoires du 21 juillet 2009, dite loi HPST⁴, a amorcé de profondes modifications dans le fonctionnement du secteur sanitaire, social et médico-social. A ce titre, la loi s'inscrit dans une volonté affirmée de l'Etat de décloisonner ces différents secteurs, et on y trouve entre autres la question des appels à projets, des éventuels groupements de coopération sanitaire...

Les associations et les établissements médico sociaux peuvent ainsi trouver des avantages à se rapprocher, que ce soit du point de vue de leur projet stratégique, de l'évolution de leur gouvernance, de l'élargissement du public pris en charge, ou même pour des questions de rationalisation des moyens humains.

D'après l'AFTA (Association Française des Trésoriers et Responsables d'Associations), on trouve parmi les raisons qui poussent les associations à procéder à des rapprochements : « *Partage des coûts ; projet associatif et ambitions que l'on ne peut plus porter seul ; prévention de la marginalisation de l'association ; relève des générations* » (Hardy 2010).

L'article L 312-7 du Code de l'Action Sociale et des Familles⁵ précise : « *Afin de favoriser leur coordination, leur complémentarité et garantir la continuité des prises en charge et de l'accompagnement*»... les établissements sociaux et médico sociaux ainsi que les associations peuvent conclure :

- Des conventions entre eux
- Créer des groupements d'intérêt économique et des groupements d'intérêts publics
- Créer des groupements de coopération sociale ou médico-sociale
- Procéder à des regroupements ou à des fusions

³ « S'engager dans un projet de rapprochement associatif », *Le mensuel FEGAPEI*, Septembre 2010, n°89

⁴ Loi consultable sur [LOI n° 2009-879 du 21 juillet 2009 portant réforme de l'hôpital et relative aux patients, à la santé et aux territoires \(1\) - Légifrance \(legifrance.gouv.fr\)](http://legifrance.gouv.fr/LOI/n°2009-879/du-21-juillet-2009/portant-reforme-de-l-hopital-et-relative-aux-patients-a-la-sante-et-aux-territoires-1)

⁵ Ibid 2

Dans le cadre de notre étude, nous nous intéresserons plus spécifiquement aux regroupements et spécifiquement aux fusions, qui ont été les contextes décrits par les personnes que nous avons fait le choix d'interviewer.

Il est à noter qu'il existe plusieurs formes de fusions, comme le précise la FEGAPEI⁶ :

- La fusion-intégration
- La fusion-crétion
- La fusion-scission

Quel que soit le type de fusion choisie par la structure, le mouvement de rapprochement vers une autre structure n'est pas naturel, ni même évident. Il pose de nombreuses questions liées à la technicité administrative et juridique, au projet stratégique, aux ressources humaines...

L'histoire du secteur marchand a été traversée par de nombreuses fusions d'entreprises et ainsi, il existe, dans ce secteur-là, beaucoup de littérature sur la question des fusions, qui précise de nombreux points techniques, mais aussi liés à l'accompagnement au changement, dans ce contexte-là. Le secteur marchand manipule depuis toujours des outils de gestion qui sont de plus en plus performants, et qui font partie de son quotidien. On ne peut pas dire qu'il en soit de même pour accompagner les fusions dans le secteur du médico-social, ce qui est en partie lié à l'histoire de ce secteur, ainsi qu'au fait que ce secteur ait longtemps été réfractaire à l'utilisation des outils de gestion.

« Héritier d'une longue tradition associative et émiété entre une multitude de petites structures (plus de 34 000 établissements et services), le secteur social et médico-social est longtemps resté plus attentif aux besoins sociaux à satisfaire qu'à la recherche de l'optimisation de la gestion de ses importants moyens financiers et de ses ressources humaines, d'où sa faible préoccupation en matière de connaissance de la constitution de ses coûts et de son organisation du travail. Le travail social « canal historique » était à l'époque dans la promotion et la défense du « Small is beautiful » (Hardy 2010). Ce secteur a effectivement longtemps été animé par de très petites structures pour lesquelles la gestion n'était pas la priorité, l'idée étant à la base de prendre en charge des personnes dans le besoin, et pas à l'optimisation de la gestion des structures.

⁶ Ibid 4, Annexe 1

Comme nous le précise Rousseau (2007), « *pour survivre ou se développer, ces associations doivent modifier leur mode d'organisation. Mais c'est sous la contrainte de règles de gestion exogènes qui s'imposent et conduisent fréquemment à un alignement du système de gestion et de production des actions, sur les modalités de l'entreprise marchande ou publique, suivant les domaines d'activité qui ont été investis par l'association* ». Cet alignement, ou cette utilisation de modalités de management et de gestion provenant du secteur marchand n'ont pas été facilement acceptés par les gestionnaires d'établissements médico sociaux ou d'associations, qui étaient même plutôt dans le rejet, ce que Hardy (2006) qualifiait même de « *stalinisme médico-social* ».

En effet, il apparaît que les structures médico-sociales ont craint de voir se perdre le sens de leur action, en utilisant cette méthodologie qui n'était pas initialement la leur.

Certains auteurs confirment voire même affirment ce phénomène. « *On peut constater que les structures du champ sanitaire et médico-social bénéficient d'un a priori positif : elles apportent du bien et répondent à des enjeux sociaux... Mais sans être véritablement questionné par leurs salariés ou leurs parties prenantes, cet a priori ne résiste pas et perd de sa consistance opératoire dès lors que les structures sont dans le même temps de plus en plus soumises à un impératif de réalisme économique et managérial* ». (Grenier et Laborel, 2011 in Grenier et Guitton-Philippe 2011).

Rousseau (2007) considère que l'agent associatif va passer par une phase qu'il dénomme l'apprentissage de crise, c'est-à-dire qu'il « *devra réviser ses valeurs et son projet social pour, à la fois, apprendre à en rendre compte tant à l'interne qu'à l'externe et réussir à réassocier autour de son projet les différentes parties prenantes* ».

C'est ici la notion d'apprentissage de la crise qui nous intéresse, dans un contexte de changement tel que peut l'être un projet de rapprochement, et qui renvoie aux travaux de Weick portant autour de la création de sens.

1.2. La création de sens dans un contexte de changement

Nous avons en effet repéré que bon nombre de nos lectures ont pu renvoyer, ou s'appuyer sur les travaux de Karl Weick, auteur qui a beaucoup analysé les organisations, et plus spécifiquement les processus de création de sens.

Dans son étude de 1993, Weick étudie les situations de catastrophes, et notamment celle des pompiers de Mann Gulch. Il a étudié ce qui peut, dans une organisation, faire que soudainement, le fonctionnement s'écroule, et qu'on peut aller jusqu'à une catastrophe.

En l'occurrence, qu'est-ce qui a pu expliquer que tout d'un coup, les individus ont perdu leurs repères, ont perdu le sens de leur action, ce qui les a empêchés d'agir dans la bonne direction.

Dans une organisation, on ne peut pas se permettre qu'un changement se transforme en « épisode cosmologique ». D'après Weick et Vidaillet (2003, p 65), « *un épisode cosmologique se produit quand les gens ressentent soudainement et profondément que l'univers n'est plus un système rationnel et ordonné. Ce qui rend un tel épisode si dramatique, c'est que le sens de ce qui se passe s'effondre en même temps que les moyens de le reconstruire.* » Cet événement vient donc s'abattre sur une équipe qui en sera tellement décontenancée, qu'elle perdra pied, qu'elle n'arrivera pas à rebondir, et peut se retrouver incapable de continuer à fonctionner.

Ainsi, il faut alors se questionner sur ce qui permet de créer du sens, le « sensemaking » pour une équipe, comme le suggère Weick (1995).

Il considère en effet que le sensemaking est un processus vivant, qui s'expérimente dans une certaine continuité, à travers lequel chacun tentera de rendre rationnelles les actions ou situations auxquelles il sera confronté. Le sensemaking ne peut donc pas s'anticiper, il faut vivre l'action pour qu'il émerge.

Laroche, dans sa note critique portant sur l'ouvrage de Weick, va plus loin en précisant : « *Le sensemaking n'advient pas tout seul, le sens ne se donne pas : il faut aller le chercher, le construire.* » (Laroche 1995 p 226). On retrouve là aussi l'idée de processus qui se construit au long court, mais qu'il faudra certainement accompagner, afin qu'il émerge.

Toutefois, le sensemaking peut prendre sa source dans un moment clairement repéré, et Laroche propose : « *la construction de sens se déclenche lorsque le déroulement des projets est interrompu, soit parce qu'il se produit quelque chose qui n'était pas attendu, soit parce que quelque chose qui était attendu ne se produit pas.* » (Laroche 1995 p228).

Dans le cadre de notre étude, nous verrons que les rapprochements ne sont pas toujours prévus longtemps en avance, et qu'ils ne se déroulent pas toujours de la manière dont on l'avait imaginé. La question de l'accompagnement à l'émergence du sensemaking semble donc inhérente au processus des rapprochements.

Par ailleurs, Laroche, en poursuivant son analyse de l'ouvrage de Weick, nous explique que le sens émerge aussi à partir des émotions suscitées par cet événement, et qu'il se construit en réaction à des chocs (Laroche 1995 p 228):

- *« choc de l'ignorance, en situation d'incertitude : c'est le cas lorsqu'on manque d'information, mais aussi lorsqu'on en a trop, et qu'il faut pour en maîtriser le flux, opérer une sélection*
- *choc de la confusion, en situation d'ambiguïté : c'est le cas lorsque trop d'interprétations sont proposées et qu'il faut arbitrer ou négocier entre elles. »*

Il apparaît donc que le sens se construit à la fois de manière continue, mais aussi et surtout en réaction à un événement, et aux émotions qu'il suscite en chacun de nous, et qui nous amène à cheminer dans notre perception des choses auxquelles nous nous retrouvons alors confrontés.

Toutefois, on peut se demander comment les managers, qui vont accompagner le changement, pourront aider leurs salariés dans la construction du sens de l'action.

Dans son ouvrage de 2003, Weick identifie trois sources de sens sur lesquelles les managers pourront s'appuyer, lorsqu'ils mettent en œuvre des changements, à savoir la culture (prise au sens de valeurs communes), la stratégie (vers où on va et pourquoi), et la structure (au sens de processus de structuration).

Certains auteurs, tels que Autissier et Wacheux, ont en effet voulu alerter sur la perte de sens en entreprise, et ont cherché à mettre à disposition des managers des outils permettant de contrer cette perte de sens, exprimée par de nombreux salariés. Ainsi, ils ont fait émerger ce qu'ils appellent les « quatre mondes de la création de sens », qui nous éclairent sur les principales attentes des salariés (Autissier et Wacheux, 2007, p 26)

1. *« La participation à un projet : réalisation de projets individuels et collectifs*
2. *La solidarité et la coopération dans le groupe : plaisir d'être ensemble dans le groupe social proche*
3. *La professionnalisation et le métier : se doter de compétences reconnues*
4. *Le sentiment d'appartenance à l'entreprise : intégration à une communauté »*

Ces attentes qui émergent pourront être des lignes directrices auxquelles les managers pourront se fier, lorsqu'ils se doivent d'accompagner à la création de sens pour leurs équipes, dans un contexte de changement.

1.3. Le rôle des cadres (et plus spécifiquement des cadres intermédiaires) dans l'accompagnement à la création de sens dans un contexte de changement

Comme le rappelle Bareil (2009, p 30) :« *la réalité actuelle et les écrits récents tendent à prouver le rôle indispensable des cadres dans la réalisation des changements organisationnels majeurs.* »

Un rapprochement est un changement organisationnel majeur pour une structure médico-sociale, et ainsi il nous semblait impossible de ne pas procéder à ce focus, sans oublier de spécifier la méthode à appliquer, ainsi que les personnes à mobiliser absolument dans un tel contexte, à savoir les cadres intermédiaires, souvent appelés aussi cadres de proximité.

Collerette, dans un article portant sur la communication du changement (Collerette 2009 p 41), apporte des réflexions quant à la méthode que les cadres dirigeants se doivent d'appliquer :« *lorsque les dirigeants d'une organisation s'interrogent sur les besoins en communication à l'occasion d'un changement, ils doivent être conscients que la réception des idées qu'ils souhaitent transmettre sera grandement influencée par les relations qu'ils entretiennent avec les cadres et le personnel* ». Ainsi, les dirigeants qui se doivent d'accompagner les changements, se devront de prendre soin de leur communication, et aussi de veiller à entretenir de bonnes relations avec les salariés de leur structure.

Dans le même ordre d'idées, il précisera :« *Il est donc souhaitable que, tôt dans une démarche de changement, les dirigeants discutent avec les personnes et les groupes concernés ... il s'agit de fournir des données qui illustrent bien la nécessité de changer et qui montrent en quoi les changements proposés ont une valeur ajoutée par rapport aux problèmes à résoudre* » (Collerette 2009 p 41). Le dirigeant devra donc prendre le temps nécessaire pour expliquer, aux uns et aux autres, les raisons qui motivent le changement, et en quoi ce changement apportera du mieux à la structure.

En s'inspirant des travaux de Bareil (2008), Collerette (2009) nous fournit une liste de questions que les dirigeants devraient se poser avant de procéder au changement, et ce quelle qu'en soit la nature, afin qu'il prenne tout son sens. En voici un extrait :

- « *Qu'est-ce qui justifie ce changement ?*
- *Quels problèmes veut-on régler ? En quoi les solutions proposées sont-elles adaptées à ces problèmes ?*

- *En quoi consiste ce changement au juste ? Qu'est-ce qui est concrètement attendu de chaque personne ?*
- *Qui sera touché par ce changement et devrait donc se sentir concerné ?*
- *Quels seront les effets du changement sur la vie des destinataires, sur leur emploi, sur leurs habitudes de travail, sur l'organisation du travail ?*
- *Comment la mise en œuvre du changement se déroulera-t-elle ? Avec quels moyens ? Selon quel calendrier ?*
- *Comment s'y prendra-t-on pour résoudre les difficultés qui sont susceptibles d'apparaître ? Avec quels interlocuteurs discutera-t-on de ces questions ? »*

En complément, cet auteur donne aux cadres dirigeants des éléments permettant de mieux comprendre la fréquence et la nature des informations à transmettre selon les catégories de personnel visées, qui sont variables et à ajuster.⁷

Mais au-delà du rôle des cadres dirigeants dans la conduite du changement, nos lectures ont mis en lumière le rôle fondamental des cadres intermédiaires dans la conduite du changement, et plus spécifiquement dans la création de sens pour les équipes, sur lesquels les cadres dirigeants doivent absolument s'appuyer.

Bareil nous éclaire sur le rôle de ces cadres de proximité (Bareil 2009) : « *Le cadre intermédiaire doit accompagner son équipe dans le changement. À ce titre, il cherche à comprendre, à différents moments de la mise en œuvre du changement, les préoccupations de son équipe. Il diagnostique à quelle phase se situent les principales préoccupations qu'il entend, pose des questions précises pour mieux les cerner, tente d'y répondre et de les apaiser et entame une conversation en vue de les faire évoluer* ». Le cadre intermédiaire est donc en quelque sorte un traducteur, entre ses collaborateurs et sa hiérarchie : il tente de saisir quelles sont les préoccupations de son équipe, et de répondre aux questions qui se posent, afin de faire évoluer les perceptions de son équipe.

Sur les différentes préoccupations à l'égard du changement que les cadres repèrent chez leurs collaborateurs, Bareil (2009) a su nous proposer une analyse intéressante que nous vous proposons en annexe⁸.

⁷ Cf Annexe 2, tableau « *Responsabilité des cadres de divers niveaux hiérarchiques : Fréquence et nature des informations à transmettre selon les catégories de personnel visées* », in Collerette 2009 p 46

⁸ Cf Annexe 3, tableau « *Préoccupations à l'égard des changements : leurs phases et les activités de soutien permettent aux cadres d'y répondre* », in Bareil 2009 p 33

En complément, selon Huy, « *les cadres intermédiaires qui ont le plus de succès dans l'implantation des changements sont ceux qui savent adapter constamment leur message afin de le rendre signifiant pour chaque individu et, ainsi, de réduire leur résistance au changement proposé.* » (Huy 2001 in Bareil 2009 p 34). Cette adaptation du langage du cadre intermédiaire, qui évolue au fur et à mesure de l'avancée dans la conduite du changement, permet donc de donner de plus en plus de sens à ce changement pour ses collaborateurs, ce qui semble véritablement fondamental. Rappelons qu'il est encore assez proche du terrain pour ne pas être vu, par les salariés de terrain, comme étant trop éloigné de leur réalité du quotidien.

Autissier et Wacheux vont même plus loin, considérant que : « *C'est le rôle de l'encadrement intermédiaire de créer un climat favorable... Beaucoup de cadres se démotivent, tout simplement, parce qu'ils ont le sentiment de perdre la maîtrise de leur environnement de travail. Ils remettent alors en cause le sens de leurs actions et se sentent déconsidérés.* » (Autissier et Wacheux 2007, p 29) Il faut donc que les cadres intermédiaires se sentent en maîtrise de leur environnement, du sens qui est présent dans leur action, afin qu'ils puissent générer autour une ambiance qui permette un climat favorable qui donnera du sens à l'action de l'équipe entière.

Mais alors comment les cadres intermédiaires vont-ils procéder pour donner du sens à l'action de leurs collaborateurs, en plein processus de changement ? D'après Vas, « *les interprétations et les actions que les cadres intermédiaires mettent en œuvre au sein du processus de sensemaking ont un impact décisif sur la réussite du changement mis en œuvre* » (Vas 2009, in Guilmot et Vas 2012). C'est donc dans leurs actions et interactions avec les salariés, au quotidien, que va le loger le sensemaking, en plein processus de changement.

Pour Weick, le processus de création de sens peut être défini comme une démarche pendant laquelle chacun tentera de rendre rationnelle pour lui-même et pour les autres, les actions et situations qu'il expérimentera. Il propose ainsi une analyse basée sur un schéma en trois phases : enactement, sélection, rétention. (Weick 1993 in Guilmot et Vas 2012 p 84)

- « enactement » : le salarié donne du sens au contexte dans lequel il travaille, face à ce qu'il vit
- « sélection » : il choisit les explications qui lui semblent les plus acceptables
- « rétention » : garde en mémoire les situations rencontrées, et les analyses qui en ont découlées, pour pouvoir les réutiliser si une situation similaire devait à nouveau se présenter.

D'autres auteurs, tels que Rouleau et Balogun, sont allés plus loin en introduisant la notion de « sensemaking stratégique » (Rouleau et Balogun 2011) en considérant que les processus de sensemaking et de sensegiving ne font qu'un. « *Alors que le premier terme fait référence à un processus cognitif permettant de saisir le sens d'une situation en lui attribuant une signification, le second se rapporte à l'acte visant à influencer les autres pour les aider à créer du sens* » (Guilmot et Vas 2012, p 85). Ce sensemaking stratégique renvoie véritablement à ce rôle de traduction que l'on peut attribuer aux cadres intermédiaires. En effet, une fois qu'ils auront intégré le sens pour eux-mêmes, ils seront alors en capacité de le transmettre aux autres.

Floyd et Wooldridge, quant à eux, vont plus loin et assignent aux cadres intermédiaires une mission de facilitateur des processus de changement, qui se décline de trois façons (Floyd et Wooldridge in Guimot et Vas 2012, p 87) :

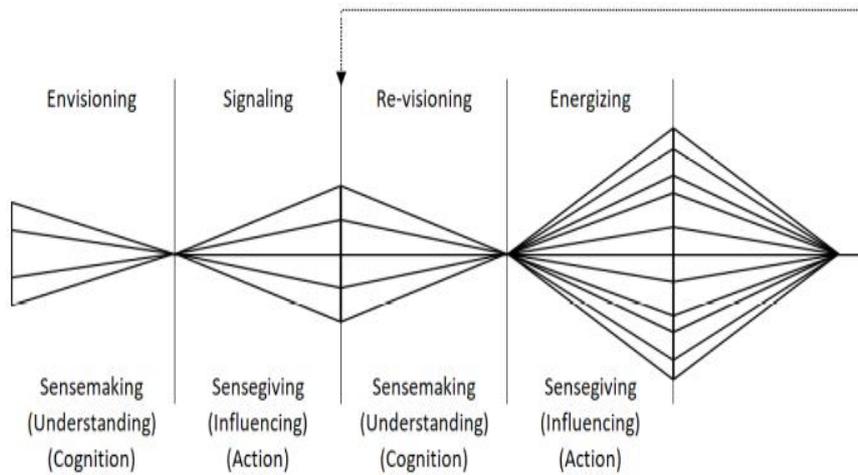
- Une mission de traduction des aspirations des cadres dirigeants en actions concrètes, qui impactent, inconsciemment, la manière dont les employés vont percevoir le changement
- Ils sont témoins et responsables de la gestion du flux d'émotions des salariés de terrain
- Ils doivent veiller à l'équilibre et au maintien d'un climat de travail stable.

Gioia et Chittipedi (1991) ont pour leur part décrit plusieurs phases de ce sensemaking, qui deviendra du sensegiving (Gioia et Chittipedi, 1991, in Desgourdes et Leroy, 2019).

Ces différentes phases sont représentées dans le schéma qui apparaît ci-dessous, et qui permet de rendre plus visuelle l'évolution de cette création de sens :

- « La phase sensemaking envisioning » : comment le manager comprend, et crée du sens pour lui-même sur la base d'une situation
- « La phase de sensegiving signaling » : le manager essaie de communiquer sur sa vision, tente de convaincre les autres et les faire adhérer
- « La phase sensemaking re-visioning » : les collaborateurs essaient de comprendre les changements.
- « La phase sensegiving energizing » : Les collaborateurs, qui ont intégré le sens de ce changement, tentent d'influencer ce changement ainsi que leur manager. Ils prennent alors totalement part à la conduite du changement.

Figure 2 : Processus impliqué dans l'initiation d'un changement stratégique



Source : Gioia et Chittipedi (1991, p. 444)

Les cadres, et les cadres intermédiaires, peuvent-ils toujours accompagner la création de sens pour les équipes avec facilité, lorsqu'il est question de rapprochements ?

Nous nous rendrons vite compte, dans le cadre de notre étude, que le contexte du rapprochement influe grandement sur le sens du projet. Pour certains auteurs, « *on constate depuis quelques années, et en particulier avec les lois de janvier 2002 (portant rénovation du secteur médico-social) et celle de juillet 2009, dite HPST (Hôpital, Patient, Santé, Territoire), combien la question du regroupement évolue vers une quasi-injonction des pouvoirs publics pour agir sur la structure du secteur.* » (Grenier et Guitton-Philippe, 2011).

En effet, nos entretiens démontreront que certains des rapprochements étudiés ont été imposés aux structures, entre autres par les financeurs, et qu'il a fallu que les cadres déploient une grande énergie et qu'ils fassent preuve de beaucoup de pédagogie pour accompagner leurs équipes à l'acceptation de ces rapprochements d'un type bien particulier, afin d'entrer malgré tout dans un processus de création de sens.

2. Notre étude et son cadre méthodologique

Expliquer les choix méthodologiques effectués dans la rédaction de ce mémoire, nécessite de préciser quelques étapes qui nous ont semblées fondamentales dans le cadre de ce cheminement méthodologique.

Ainsi, après avoir lu énormément d'articles autour de la création de sens, et plus spécifiquement du rôle de la création de sens par les cadres, face au changement, le choix qui s'est rapidement effectué, après la lecture d'un article très intéressant de Nathalie Guilmot et Alain Vas (2012), a été celui d'aller questionner les salariés, essentiellement des cadres, autour de leur expérience de rapprochement, afin de comprendre en quoi ils avaient été acteurs de la création de sens pour leurs équipes.

Nous avons souhaité profiter de ce travail pour aller à la rencontre de professionnels ne faisant pas ou très peu partie de notre environnement professionnel, afin de questionner des professionnels en gardant un regard extérieur et neutre sur ce qu'ils rapportaient.

En effet, dans la mesure où nous avons nous-mêmes été amenées à travailler, dans le passé, dans des structures qui avaient pu faire l'objet de rapprochements, il aurait été possible d'aller interviewer ces anciennes connaissances. Mais nous avons préféré nous éloigner un peu de notre cercle relationnel afin de nous enrichir auprès de nouvelles personnes.

Cette mise en lien avec ces nouveaux contacts nous a d'ailleurs permis d'élargir notre réseau professionnel à des personnes localisées plus loin en France, ou à des secteurs d'activité jusqu'alors trop peu connus, et de rencontrer des professionnels qui nous ont semblés très intéressants, et avec lesquels le lien perdure encore à l'heure actuelle.

Les seules dérogations apportées à ce principe méthodologique l'ont été pour des personnes faisant partie de notre Fondation, mais qui étaient pratiquement méconnues jusqu'alors, puisque notre prise de poste dans cette structure ne date que de juin 2021.

Les différentes personnes sollicitées dans un premier temps l'ont été via le réseau social linked in, sur lequel nous avons fait passer un post, en juin 2021, expliquant que nous recherchions des personnes ayant travaillé en structure médico-sociale, et acceptant de témoigner sur leur expérience de rapprochement.

Deux personnes, T.L et L.A, nous ont rapidement recontactées via ce réseau social, et ont été nos deux premiers interviewés.

- T.L, Chef de service éducatif, est revenu sur 3 expériences différentes de rapprochements, toutes dans le secteur de la précarité dans le Grand Est. A chaque fois, il raconte comment de petites structures se sont rapprochées d'organisations plus conséquentes. (Entretien codifié sous E1)
- L.A est revenu sur une expérience de rapprochement qu'il a vécu alors qu'il était chef de service éducatif d'un Foyer d'Action éducative, dans le secteur de la protection de l'enfance. La structure dont il fait mention a été reprise il y a une quinzaine d'année par celle que nous dirigeons actuellement (une MECS), à la suite de la mise sous tutelle administrative de la structure initiale. (Entretien codifié sous E2)

Les autres personnes interviewées ont été contactées de manière plus directe, parce qu'elles nous avaient été recommandées par le bouche à oreille entre autres, parce qu'elles avaient pris part à un rapprochement, ou avaient une véritable connaissance de ce type de procédé.

- MF, responsable d'EHPAD, était en formation avec nous, dans le cadre du master MOSS de l'EM Strasbourg. Son EHPAD a été repris par une fondation du médico-social de la Région Grand Est il y a peu, et elle a participé activement à cette mise en œuvre. Ce rapprochement a été fortement suggéré par les financeurs. (Entretien codifié sous E3)
- GLS, retraité, ancien Directeur Général dans le médico-social, a été un des intervenants dans le cadre du master MOSS. Il est reconnu pour avoir été le chef d'orchestre du rapprochement de deux grosses associations du médico-social en Alsace. Il a été le Directeur général de la nouvelle structure créée à la suite de ce rapprochement. Il nous a conseillé de prendre contact avec M.A, professionnelle travaillant au niveau du syndicat NEXEM. En discutant avec lui, nous nous sommes rendu compte qu'il avait été nommé administrateur temporaire d'une structure en protection de l'enfance, qui a été reprise par la MECS que nous dirigeons actuellement. (Entretien codifié sous E5)

- M.A est Directrice de la transformation sociale dans un grand syndicat d'employeurs, le NEXEM. Elle a pu nous éclairer sur ce qui se joue dans les processus de rapprochements, à la fois pour les structures, mais aussi pour leurs salariés. Elle a pu accompagner beaucoup de structures qui ont mis en œuvre des rapprochements, et en a une connaissance très technique. (Entretien codifié sous E7)
- O.D est Directeur du secteur enfance d'une Fondation du secteur du médico-social dans le Grand Est. Il a vécu plusieurs rapprochements lors de sa carrière de Directeur puis de Directeur de secteur, au sein de différentes organisations, et en a conduits plusieurs, entre autres pour un IME ainsi que pour une clinique santé études. (Entretien codifié sous E4)
- TM est Directeur d'un CREAM. Il a pu nous exposer son point de vue sur les rapprochements de manière générale, et nous préciser comment s'est organisé le rapprochement auquel il a pris part. Le rapprochement dont il fait mention a cela de particulier qu'il a été imposé par l'ANCREAI, à la suite de la mise en place par les pouvoirs publics des grandes régions administratives dans le cadre de la réforme territoriale de 2016. (Entretien codifié sous E8)
- AH est un éducateur avec lequel nous travaillons, qui faisait partie de l'équipe de L.A, il y a plus de 15 ans, et il a vécu la reprise de la structure dans laquelle il travaillait par une Fondation. Il y travaille encore et revient sur son vécu de ce rapprochement.(Entretien codifié sous E6)

Nous avons fait le choix méthodologique de rencontrer trois professionnels ayant travaillé dans la structure de protection de l'enfance qui a été reprise par la MECS dans laquelle nous travaillons, parce que cette reprise fait partie intégrante de l'histoire de notre structure actuelle. Cela nous a aussi permis d'apprendre à mieux connaître le vécu des salariés (certains faisant encore partie de la MECS), les choix stratégiques qui ont été faits à l'époque, et de mieux cerner certains éléments qui semblent, encore maintenant, faire partie de l'identité professionnelle de certains membres de nos équipes. C'est d'ailleurs la seule structure pour

laquelle nous avons fait le choix d'interviewer un salarié non-cadre. Cela a ainsi permis d'avoir des regards croisés sur ce rapprochement, et nous avons pu noter à quel point la compréhension de ce qui s'était joué n'était pas la même, en fonction du rôle et de la place de chacun.

Codage du nom de la personne	Fonction occupée au moment du rapprochement	Lieu d'emploi à l'époque du rapprochement	Type de rapprochement évoqué
E 1	Chef de service éducatif	CHRS Bas-Rhin hommes SDF CHRS Haut-Rhin CHRS Moselle	Fusion Absorption par une plus grosse structure Fusion de deux CHRS situés dans le Haut-Rhin, à la demande des financeurs Fusion avortée d'un CHRS public féminin avec un CHRS public masculin
E.2	Chef de service éducatif	Foyer d'action éducative pour jeunes filles de 15 à 21 ans	Fusion Absorption par une MECS faisant partie d'une fondation, après mise sous tutelle administrative par le Conseil départemental
E.3	Responsable de site	EHPAD	Fusion Absorption par une Fondation du médico social locale. Rapprochement suggéré par les financeurs.
E.4	Directeur d'établissement	ITEP	Fusion Absorption par une Fondation en cours de création

E.4	Directeur de pôle d'une Fondation. A lui-même piloté les rapprochements	IME Clinique études et soins	Fusion Absorption par une Fondation du médico social présente dans le Grand Est, dans les deux cas à la demande des financeurs suite à des dysfonctionnements majeurs
E.5	Administrateur temporaire	Foyer d'action éducative pour jeunes filles de 15 à 21 ans	Fusion Absorption par une MECS faisant partie d'une fondation, après mise sous tutelle administrative par le Conseil départemental
E.6	Educateur spécialisé	Foyer d'action éducative pour jeunes filles de 15 à 21 ans	Fusion Absorption par une MECS faisant partie d'une fondation, après mise sous tutelle administrative par le Conseil départemental
E.7	Directrice de la transformation sociale dans un syndicat d'employeurs du médico-social	Non applicable	Non Applicable
E.8	Directeur d'une association	CREAI	Fusion Absorption d'autres CREAI pour créer un CREAI lié au passage vers les grandes régions

D'un point de vue technique, tous les entretiens ont été effectués en appel en visioconférence, à l'exception de celui avec OD et avec MF, avec lesquels des contacts pouvaient s'organiser sans difficulté liée à une distance géographique. Les entretiens ont duré entre 30 minutes et 1 heure 30, et nous en avons assuré la retranscription nous-même.

Sur la mise en place de la grille d'entretiens, la lecture du manuel de David Autissier et Frédéric Wacheux, *Manager par le sens*, a été une grande source d'inspiration, et globalement, d'une grande aide.

Ces auteurs proposent en effet de mesurer le niveau de sens dans une organisation. Dans notre étude, il fallait pourvoir mesurer le rôle des cadres dans la création de sens auprès des équipes, dans le cadre de rapprochements. Il nous fallait donc des outils permettant de mesurer le sens, dans le cadre de ces processus bien particuliers que sont les rapprochements.

Nous nous sommes donc inspirés de ce manuel, qui propose d'effectuer un diagnostic du sensemaking, construit basé sur trois niveaux d'analyse complémentaires, à savoir :

- Un baromètre de sensemaking, qui évalue la création ou la perte de sens et non les dispositifs qui y contribuent
- Un baromètre managérial, qui évalue les différents dispositifs managériaux de l'entreprise qui contribuent à la création de sens. Les thèmes sont alors plus axés sur l'évaluation des actions de management que sur la capacité de ces dernières à créer du sens.
- L'enquête quantitative de perceptions, qui vient apporter des éléments qualitatifs sur l'opinion des salariés sur leur entreprise, leur dirigeant, la stratégie, la culture... L'idée est alors de noter ce que les personnes disent, leur faire préciser certaines affirmations...

Ces auteurs nous ont donc décrit une multitude d'outils permettant de faire ressortir tout ce qui a pu favoriser la création de sens auprès des salariés.

Sur la base de ces lectures, et sur les conseils avisés de Mme Merdinger, notre Directrice de mémoire, nous avons donc fait le choix de mener des entretiens semi-directifs, largement inspirés de la méthode de l'enquête quantitative de perceptions, laissant une large place à la libre expression des personnes, et à la reformulation, afin de pouvoir en extraire de nombreux verbatims venant exprimer des ressentis.

Nous avons ainsi questionné les personnes afin qu'elles nous racontent leur expérience de rapprochement, en prenant garde de leur demander de recontextualiser, et de voir ce qu'elles avaient compris de la stratégie de la structure autour de ce rapprochement, de ce qui avait pu poser des problèmes, de ce qui avait pu inquiéter les salariés...

Toutefois, nous avons orienté certaines des questions posées sur la base des items présents dans les baromètres sensemaking et managériaux proposés par Autissier et Wacheux.

Enfin, au moment de l'analyse des résultats, nous avons extrait des verbatims de chacun des entretiens menés, que nous avons classés dans un tableau, par thématique, à laquelle nous avons attribué une couleur, pour une meilleure visibilité... Voici un extrait de ce tableau, pour une meilleure compréhension de la méthodologie. La colonne de droite renvoie à la référence de l'entretien avant codage.

<u>Projet politique et stratégique</u>	<p>le type de rapprochement est un élément, je dirais, est un élément stratégique en terme de positionnement sur le territoire, et de la manière dont on souhaite développer ou pas l'offre, soit seul ou accompagné, et c'est pour ça que pour moi, c'est plus la question de rapprochement que de fusion, qui est à travailler, en fonction du projet d'inscription sur le territoire, et de ce que ça signifie en terme de l'offre que l'on souhaite proposer, et notamment une des raisons pour lesquelles actuellement, on retrouve de plus en plus de rapprochements d'associations (je parle vraiment du terme générique sans prendre en compte les spécificités juridiques) entre des associations d'aide à domicile et des associations du secteur spécialisé.</p>	<u>MA P 2</u>
	<p>Du coup le projet de rapprochement doit s'inscrire dans cette dynamique-là, c'est-à-dire qu'est-ce que je souhaite offrir, quelle est ma population, quels sont les besoins couverts/non couverts, est-ce que je peux y aller seul ou pas, si je ne peux pas y aller seul avec qui, et à partir de là jusqu'où on va.</p>	<u>MA P 2</u>
	<p>Avant de savoir ce qu'on veut faire, l'idée c'est comment vous voulez vous voir dans 6 mois, dans un an ? L'idée ça a été de trouver une <u>assoc</u> qui ait les reins solides pour qu'on soit repris, ça les éduc étaient au clair là-dessus</p>	<u>LA P 4</u>
	<p>Ce qui s'est passé c'est que j'ai simplement demandé aux gens comment ils voulaient travailler, et on a commencé à mettre en œuvre une organisation qui faisait du sens pour les gens, sans se soucier des questions de diplômes, de postes...</p>	<u>LA P 4</u>
	<p>Elles supervisaient donc les associations gestionnaires, en ayant verrouillé les statuts de telle sorte qu'elles étaient majoritaires au niveau du CA. Elles tenaient donc les affaires. Etant moins nombreuses et pour préparer l'avenir, elles ont décidé de créer une fondation, la Fondation la providence de Ribeauvillé. Chaque établissement s'est retrouvé absorbé par une organisation méta qui culturellement était proche, mais malgré tout, pour lesquels il pouvait quand même y avoir déjà une différence</p>	<u>OD P 1</u>

Dans la restitution de nos résultats, nous prendrons soin de les classer par thématique, pour en faciliter la lecture.

3. L'analyse des résultats obtenus par notre étude

Nous allons ici reprendre les résultats obtenus après analyse de nos différents entretiens, et qui viendront nous éclairer sur les éléments sur lesquels les cadres pourront s'appuyer, pour permettre la création de sens, ainsi que sur la méthodologie à adopter, dans un contexte de rapprochement.

3.1. Les valeurs, l'identité, et la spécificité de la structure

Commençons par un des points qui semble central dans notre étude, et qui porte sur les valeurs qui sont affichées par la structure, et qui semblent fondamentales : en effet, 100 % des personnes interrogées sont revenues sur cette question.

« Le point d'attention que je verrais moi, c'est la question de l'identité institutionnelle, c'est important et elle est multidimensionnelle. Il peut y avoir un sentiment d'appartenance à des valeurs... Personne ne va être contre l'égalité ou contre la dignité, mais la manière de définir ces valeurs, de les formuler, et la manière de les mettre en œuvre peut varier d'une structure organisationnelle à l'autre, ou en tout cas en termes d'affirmation de soi, en termes de langage commun pour faire cohésion entre les équipes, il peut y avoir de la différence. » (E8 p 1). Cet item des valeurs est parfois celui qui peut faire que des salariés sont fidélisés en interne, ou qu'ils ont envie de venir travailler dans une structure.

Ces valeurs, dans leur mise en œuvre, peuvent avoir de lourdes conséquences pour les personnes prises en charge, et c'est aussi en cela qu'elles importent tant aux salariés. TL nous en donne quelques illustrations : *« C'est plutôt on n'est pas d'accord sur le fait que par exemple, on fera ou non des exclusions de CHRS pour d'autres motifs que violence. Est-ce que si l'Etat nous dit « il faudrait le reloger maintenant », est-on en capacité de dire « non il ne faut pas le reloger maintenant ». Ce mec, si on le reloge demain, si on le force, il va se casser la gueule demain. Est-ce qu'on est en capacité de faire ça, est-ce qu'on a le droit de faire cela ? Est-ce que notre CA (Conseil d'Administration) nous porte si on fait cela ? Est-ce que sur les places d'hébergement d'urgence on a le droit d'accueillir des sans-papiers ? Est-ce que si le 115 nous appelle en nous disant « là ya une femme africaine avec 4 gosses, sans papiers, faudra donner de l'allocation de subsistance pendant on ne sait pas combien de temps, est-ce que vous les prenez ? »... « Oui, on les prend ! », mais est-ce que notre CA est d'accord ? C'est ça qu'il faut clarifier dans une fusion ». (E1 p 8)*

Il semble donc fondamental de veiller à clarifier quelles sont les valeurs de la structure, et de réfléchir à leur mise en application concrète, dans des actes du quotidien. Dans le cas d'un rapprochement, il faudra donc clarifier comment cette nouvelle structure mettra en œuvre ces valeurs, ce qu'il sera intéressant de rédiger dans le cadre d'une charte des valeurs par exemple.

En effet, une personne interrogée a pu nous expliquer que le projet de rapprochement dont il avait été témoin n'avait pas pu être mis en place, ou que le processus avait été particulièrement long et compliqué, parce que les valeurs n'avaient pas été respectées. « *Dans le processus de fusion, parfois on ne tient pas compte de nos valeurs, ce sont des fusions coûte que coûte, c'est parfois violent* » (E1 p 8)

Il sera donc nécessaire, avant d'envisager un rapprochement, de veiller à ce qu'il y ait des points d'ancrage, une certaine compatibilité des valeurs des deux entités. Par exemple, MF nous a dit « *la fondation est une fondation protestante (comme mon EHPAD qui a été créé par des protestants), donc il y avait toute une chaîne de valeurs qui étaient identiques...donc c'est pour cela qu'ils se sont rapprochés de la fondation : proximité et valeurs.* » (E3 p 2).

Au-delà d'un éventuel ancrage confessionnel commun, la proximité en termes de champ d'intervention, de public pris en charge peut aussi, d'après elle, être vecteur de valeurs communes : « *J'aimerais aussi encourager, s'il y a des personnels de l'EHPAD, d'aller vers le handicap, pour moi ce sont des passerelles. C'est super enrichissant, on a tous des qualités, on est tous dans l'humain, les valeurs sont identiques, et on peut faire du super boulot ensemble.* » (E3 p 7).

Ainsi, lorsqu'on procède à un rapprochement, veiller à ancrer ce processus entre deux structures qui auront des valeurs communes voire très proches, semble être fondamental afin que le rapprochement se fasse dans de bonnes dispositions, et que les salariés ne se sentent pas perdus, au sein de la nouvelle structure ainsi créée.

Ensuite, toutes les personnes interviewées nous ont précisé que les salariés peuvent être inquiets à l'idée que l'identité de la structure, ce qui la rend spécifique et quelque part unique en son genre, ne soit pas balayée d'un revers de la main dans le cadre d'un rapprochement. Cette identité est ce qui fait l'ADN de la structure, ce qui fait que la structure voisine, qui accompagne le même type de public, ne fonctionnera pas de la même manière. Cet attachement à l'identité de la structure est très palpable auprès des salariés non-cadres.

Ainsi, AH nous disait : « *Quand on travaille longtemps avec ce type de public, avec une petite institution, il y a quelque chose de l'ordre de l'appropriation pour les gens qui y travaillent. Quand on démarre en tant que jeune éducateur on y est accueilli, on y est en quelque sorte formé, on voit ce qui se passe dans la maison, il y a une sorte d'assimilation comme cela. Et ça devient aussi, quand on y reste longtemps, presque quelque chose de l'ordre de l'identité. Et quand il y a des changements qui se profilent, ça peut du coup devenir compliqué à vivre à ce niveau-là. Parce qu'il y a quelque chose de cette identité-là qu'on a le sentiment de perdre. Il y a quelque chose, comme cela, qui s'échappe, on se demande pourquoi ça se passe comme cela, c'est vrai que ça suscite pas mal de questionnements, pour chacun à son niveau.* » (E6 p 8).

C'est là que les cadres de proximité auront un vrai rôle à jouer, afin de rassurer les salariés, sur la question de l'identité de la structure qu'il faudra veiller à préserver, ce qui doit être l'affaire de tous, et ce quelle que soit la place de chacun dans l'organisation de la structure. Ainsi, le chef de service de l'époque de cet éducateur a pu nous indiquer : « *Donc c'est là que moi j'avais beaucoup travaillé avec les équipes en leur disant « si vous voulez vraiment conserver votre travail, et votre travail tel qu'il se fait aujourd'hui, il faut vraiment que vous fassiez un travail qui ne se fait pas ailleurs »... J'avais clairement dit « plus l'activité a du sens, et plus vous êtes au clair sur ce que vous faites, et si vous arrivez à l'expliquer, plus on arrivera à la maintenir telle qu'elle est, et moins vous subirez les changements organisationnels.* » (E2 p 8).

La question de la conservation de l'identité fait vraiment partie des inquiétudes qui semblent prépondérantes dans les rapprochements. Une seule des personnes interrogées nous a clairement dit avoir eu le sentiment d'avoir pu préserver l'identité de son établissement, après qu'il y a eu le rapprochement : « *Et je pense que ce qu'il a eu de positif c'est qu'on ait quand même pu garder cette identité, et avec le recul je me rends compte que cela a été important pour eux.* » (E3 p 6). Cette Directrice d'EHPAD vit cela comme une fierté, le fait d'avoir pu s'imposer, lorsqu'il le fallait, vis-à-vis de la Fondation qui a repris sa structure, afin d'imposer ce qui rendait sa structure, ainsi que le public qui y est pris en charge, spécifique. Elle nous donne notamment un exemple de sa gestion de la crise de la COVID : « *Moi j'ai géré presque en semi-autonomie notre maison, parce que les recommandations étaient quelque peu différentes du milieu du handicap. Donc on a travaillé déjà, là, différemment. Je me rends compte que les choix qu'on a fait avec le médecin coordinateur ont été les bons. Au niveau fondation, on nous*

disait de beaucoup plus ouvrir la maison et j'ai été beaucoup plus stricte, et on a eu zéro cas de résident, personne n'a été touché par la covid. » (E3 p 7)

Au-delà de ce cas qui apparaît comme exceptionnel, de manière plus générale, est-ce à dire que lorsqu'on opère un rapprochement, l'identité de chacune des structures disparaît ? C'est en fait plus complexe que cela... Pour M.A, qui a pu observer et analyser les procédés qui ont mené à de nombreux rapprochements : *« L'idée c'est de se dire que de toute façon les identités réciproques sont amenées à évoluer et que ce qu'on propose c'est en fait une évolution des identités sans pour autant dire une disparition des identités. Bien souvent les uns et les autres disent « oui mais notre identité va disparaître. » Non, il nous appartient d'en créer une nouvelle, qui soit le reflet du travail que l'on est en train de mener ensemble » (E7 p 7).*

Cette spécialiste indique ici que de façon générale, on ne peut pas dire qu'il y aura perte de l'identité de chacune des structures, mais plutôt une transformation des identités initiales, vers une identité fusionnelle, commune à la structure qui existera à l'issue du rapprochement. Travailler à la création de cette identité commune peut d'ailleurs être créateur de sens, et pourra mobiliser les différents salariés, les faire participer à ce qu'ils imaginent de cette nouvelle structure.

Tous ces items, qui ont leur importance, renvoient aussi à la culture militante et à l'histoire des structures, qui ont parfois vu le jour dans des actions de mobilisation militante, et qui ont imprégné les façons de faire et de penser des salariés.

3.2. La culture militante et l'histoire de la structure

Dans le secteur d'activité de notre étude, certaines structures ont une culture militante très marquée, qu'il ne faut pas oublier lorsqu'on procède à un rapprochement. Cela a été rapporté par la moitié des personnes interviewées. C'est peut-être spécifique à ce secteur d'activité, qui est celui de la prise en charge des personnes vulnérables, mais c'est en tout cas un élément de différenciation qui semble primordial.

Ainsi, un cadre dirigeant a pu nous dire : *« Généralement, les valeurs humanistes on les retrouve dans toutes les associations gestionnaires de ce type d'établissement, le respect de l'autre, lutter contre la pauvreté et la maladie...Là-dessus on s'entend assez vite. Là où ça peut être plus compliqué, là où il peut y avoir des différences c'est de savoir est-ce que politiquement*

nous nous affirmons comme des militants, qui allons changer le monde, ou est-ce qu'on va devenir des opérateurs ». (E4 p 11). Ce cadre faisait alors la différence entre, d'une part, des structures qui ont depuis toujours une histoire proche du militantisme, avec assez souvent à leur tête un CA constitué par des bénévoles qui interviennent parfois en direct auprès du public pris en charge, et d'autre part, des structures qui interviennent dans une délégation de service public, qui sont des opérateurs des tutelles, et qui viennent assurer une mission de service public qui leur est déléguée.

Pour lui, lorsque cette culture militante est présente, le travail de dialogue avec les salariés risque d'être plus compliqué, et sur certains aspects, il peut s'avérer parfois nécessaire de laisser aux salariés de ces structures, certains de leurs acquis, sauf à risquer un conflit social de grande envergure. Il revient alors sur un des rapprochements qu'il a opérés, dans la région Grand Est : *« Une culture syndicale extrêmement forte, on n'est pas loin de Florange. Arcelor Mittal est leur voisin. Quand la fondation reprend, elle a négligé cet aspect de culture syndicale. Ils y sont allés au marteau piqueur. Ils ont réussi à imposer un certain nombre de changements, mais par exemple ils avaient obtenu de l'établissement que les nuits soient comptabilisées heure pour heure. Et bien ça ils ont dû le laisser aux gens. Vous allez garder cet acquis pour que ça marche. »* (E4 p 5).

Toutefois, dans certaines situations, à la suite d'un rapprochement, la culture militante semble affaiblie, certains la pensent disparue : *« Une culture c'est le plus difficile à changer mais aussi à préserver. Quand on change les systèmes, la culture elle change d'office »*. (E1 p 6). C'est le retour que nous aura fait la personne interviewée qui nous a semblé la plus ancrée dans une pratique militante au quotidien. On pourrait aller plus loin dans ce questionnement, à savoir est-ce que le rapprochement mène systématiquement à la disparition de la culture militante ? Nous n'en sommes pas certains. Nous pensons qu'il est intéressant de se pencher de plus près sur les raisons qui pourraient mener à cette disparition progressive de culture militante, afin de mieux l'appréhender. *« C'était une équipe qui était très jeune, il n'y avait qu'une personne qui avait plus d'ancienneté que moi, mais sinon, tout le reste c'était leur première vraie expérience. Ils ont donc évolué avec la structure, il n'y avait pas vraiment de dynamique, de lutte au sens positif. Il n'y avait aucune culture militante chez ces professionnels. La culture militante elle a décliné du moment où on a fermé l'abri de nuit, ce qui est paradoxal parce que pour nous c'était une victoire de sortir de la saisonnalité. Mais du coup on n'a plus eu de bénévoles, et plus d'identité militante. »* (E1 p 6)

En lisant ce témoignage, on comprend plutôt que la culture militante a disparu à la suite de l'évolution du projet de la structure, qui est passée d'une structure ouverte uniquement sur la saison hivernale, au sein de laquelle intervenaient un maximum de bénévoles, militants, à une structure ouverte de manière pérenne, toute l'année, faisant appel à des salariés fraîchement diplômés et recrutés, qui intervenaient dans le cadre de missions bien définies.

Cette culture militante fait entièrement partie de l'histoire de la structure, sur laquelle nous nous devons de nous arrêter.

En effet, dans le cadre des rapprochements, deux de nos personnes interviewées nous ont beaucoup parlé de l'importance de respecter l'histoire de la structure. Passer à côté de cette histoire serait, d'après eux, très mal vécu par les salariés ainsi que par le Conseil d'administration.

On ne peut en effet pas passer à côté de l'ancienneté d'un établissement, qui a vu passer dans ses murs plusieurs générations de salariés mais aussi de résidents. « *Le D c'est un établissement qui a été créé... on va fêter nos 300 ans en 2021, c'est un établissement qui a été créé par 3 paroisses protestantes au niveau histoire* ». (E3 p 2). Quelque part, les murs sont eux même gorgés d'histoire, l'établissement est très ancré à l'échelon territorial, et peut même parfois avoir une importance économique sur le plan local. En parlant de son établissement, cette Directrice nous dit : « *Notre Président de la Fondation, aimait à dire que, lorsqu'il voit le D, la Fondation est quelque part un berceau où il reçoit un joyau, et le joyau c'est le D* ». (E3 p 2) En effet, pour le Président de cette Fondation, avoir intégré cet établissement au sein de sa structure est quelque part, un honneur, un privilège étant donné l'histoire de cette structure qui vient ainsi enrichir cette Fondation.

Par ailleurs, l'histoire de l'établissement peut aussi renvoyer aux habitudes ancrées dans la structure, qui ont pris une importance fondamentale pour les salariés. « *Par exemple à l'IME de R, ils avaient des médailles du travail, avec un chèque du CSE de l'établissement. Dans le cadre de l'harmonisation des pratiques RH, s'est posée la question de savoir si on les faisait sauter, ou si on leur laissait ces médailles. Moi j'ai décidé de leur laisser, parce que ça faisait partie de leur histoire, et... parce que ça ne gênait pas les autres. Les autres auront d'autres choses, peut-être d'autres feront un barbecue, un pot de départ...* » (E4 p 12) Ces habitudes qui ponctuent la vie d'une structure sont des repères pour les salariés, et peuvent revêtir une importance telle, qu'il faudra certainement, au moment du rapprochement, prendre le temps de

savoir si on les maintient ou pas, afin de ne pas modifier des éléments qui semblent faire partie intégrante de l'histoire de la structure.

Mais au-delà du vécu de la structure, les parties prenantes vont être amenées à questionner le projet stratégique ainsi que les raisons qui vont amener la structure à opérer ce rapprochement.

3.3. Le projet stratégique et les raisons qui mènent au rapprochement

Lorsqu'on parle de rapprochement, et ce quelle qu'en soit, finalement, la forme juridique adoptée, tous nos interlocuteurs s'accordent à dire qu'il est absolument essentiel de clarifier le projet, de pouvoir dire pourquoi on va vers ce rapprochement, comment on l'envisage, afin que ce projet ait un maximum de sens pour les salariés de chacune des structures concernées.

Tout d'abord, il semble fondamental que les structures qui envisagent de se rapprocher travaillent à un diagnostic interne, mais aussi en externe, afin d'être au clair sur les opportunités qu'il s'avèrerait bon de saisir ou pas, de pouvoir réfléchir à comment sont envisagées, dans le futur, les prises en charge de nos bénéficiaires... *« Le projet de rapprochement doit s'inscrire dans cette dynamique-là, c'est-à-dire qu'est-ce que je souhaite offrir, quelle est ma population, quels sont les besoins couverts/non couverts, est-ce que je peux y aller seul ou pas, si je ne peux pas y aller seul avec qui, et à partir de là jusqu'où on va. »* (E7 p 2).

Mais ce diagnostic ne doit pas se faire qu'au niveau des instances dirigeantes, il est même souhaitable de le proposer aux salariés de terrain, comme l'a fait L.A : *« Avant de savoir ce qu'on veut faire, l'idée c'est « comment vous voulez vous voir dans 6 mois, dans un an ? » L'idée ça a été de trouver une assoc qui ait les reins solides pour qu'on soit repris, ça les éduc étaient au clair là-dessus... Ce qui s'est passé c'est que j'ai simplement demandé aux gens comment ils voulaient travailler, et on a commencé à mettre en œuvre une organisation qui faisait du sens pour les gens, sans se soucier des questions de diplômes, de postes... »* (E2 p 4). Pour ce cadre intermédiaire, intégrer les équipes à cette réflexion sur leur avenir a été précieux, parce que les salariés ont participé à la recherche de solutions qui allait permettre, à terme, que la structure soit assez intéressante afin de pouvoir bénéficier d'une reprise par une Fondation.

Il est possible aussi que le diagnostic préalable mette en lumière qu'il existerait une opportunité à ouvrir l'activité à un public différent, mais qui, somme toute, demeure assez

proche de celui de la première structure. Pour MA, c'est « *notamment une des raisons pour lesquelles actuellement, on retrouve de plus en plus de rapprochements d'associations (je parle vraiment du terme générique sans prendre en compte les spécificités juridiques) entre des associations d'aide à domicile et des associations du secteur spécialisé.* » (E7 p 2). En effet, cette professionnelle insiste sur le fait que de plus en plus de rapprochements s'effectuent entre autres entre structures d'aide à domicile, et structures proposant la prise en charge de personnes handicapées. Ces différentes structures peuvent se trouver des points communs résidant dans la prise en charge à domicile du bénéficiaire, la mise en place d'un suivi médical et paramédical dense, l'accompagnement juridico-administratif du bénéficiaire, le travail avec les pairs aidants... Ces structures peuvent donc, en se rapprochant, mettre en commun certains savoir-faire et pourquoi pas aussi, mutualiser certains salariés ainsi que de multiples partenariats.

Sans changer le profil des personnes prises en charge, il est possible que ce type de questionnements, nous amène à envisager de faire évoluer la façon d'accompagner les personnes, ou même d'ouvrir la structure à un public différent. Ainsi, OD nous en a donné une parfaite illustration en nous parlant d'un IME qui n'accueillait que des jeunes filles en internat. Le rapprochement a permis d'envisager les choses différemment, en lançant le débat de la mixité : « *Moi dans les processus de rapprochements, je renvoie toujours les personnes au projet, c'est-à-dire qu'est-ce qui est la meilleure réponse que nous devons apporter aux bénéficiaires. Est-ce qu'à l'IME, le fait qu'une jeune fille vive, en 10 ans, dans un lieu en internat, parfois sans rentrer les week-ends, et qu'elle sorte à 20/22 ans en ayant jamais vu un garçon, est-ce qu'on la prépare au mieux à sa vie de future femme ?* » (E4 p 11).

Mais autour du projet, il est aussi question ici de choix stratégiques, de choix de gestion qui auront certainement besoin d'être opérés par les cadres dirigeants. « *Il va falloir transformer cet établissement en montrant qu'on garde nos valeurs, on garde ce qui fonde le travail mené jusque-là, mais on accepte de travailler avec une organisation différente, ainsi que les réponses apportées aux enfants et aux familles. Mais pour cela on va demander des sous à l'ARS, mais peut-être que nous, on va faire des choix dans la gestion* » (E4 p 7).

Il semble assez clair, à la lecture de tous nos entretiens, que lorsque le projet stratégique est clair, et qu'il répond aux besoins fondamentaux du public pris en charge, les choix de gestion opérés par les dirigeants semblent plus facilement admis par les salariés, dans la mesure où ils sont porteurs de sens, en lien avec le projet. La communication autour du projet, qui est fondamentale, et sur laquelle nous nous attarderons, sera développée plus loin.

Ainsi, à titre d'exemple, TL nous dira : « *Pour autant, il y a des choix de gestion, de pilotage... et on a privilégié le recrutement de formateurs ou de chargés d'études, ce qui est un véritable choix identitaire pour notre CREAI, puisque ce sont ces études qui permettent à la structure de vivre* » (E8 p 8). Ce dirigeant aura ainsi fait le choix, dans le cadre du rapprochement qu'il a dû mettre en œuvre, de privilégier le recrutement de personnes qui permettent de faire rentrer de l'argent dans sa structure, mais aussi d'en permettre son rayonnement. En effet, si un CREAI ne fournit plus d'études ou n'assure plus de formation des professionnels de l'action médico-sociale intervenant sur son territoire, il passe à côté d'une grande partie de ses missions.

Mais le rapprochement est-il toujours initié par la structure elle-même ?

Dans le cadre de nos entretiens, nous nous sommes rendu compte qu'il y avait de nombreuses raisons qui poussaient les structures à aller vers un rapprochement : soit qu'elles l'aient décidé, soit que cela leur soit imposé.

Le NEXEM conseille aux cadres dirigeants de structures médico-sociales de se poser cette question : « *Comment est-ce que je me projette sur les 5/10 années à venir au regard des obligations, qui sont de plus en plus lourdes quand même... est-ce que je peux le faire seul, oui ou non, suis-je suffisamment solide sur mes appuis pour le faire seul oui ou non ?* » (E7 p 8 et 9).

Ainsi, il arrive que certains dirigeants et leur CA se décident de se rapprocher de structures plus importantes pour différentes raisons, comme l'illustre ce Directeur de Pôle : « *C'est la Directrice qui se dit qu'il faut passer à autre chose pour que des changements plus radicaux se produisent, avec une organisation différente et des services supports plus solides pour y arriver.* » (E4 p 6)

Toutefois, il semble important de préciser que toutes les personnes interviewées ont, à moment donné, parlé de situations dans lesquelles le rapprochement a pu être imposé, essentiellement par les financeurs ce qui ne facilite pas toujours l'acceptation du projet par les salariés.

Les raisons qui poussent les autorités de tarification à demander un rapprochement peuvent se situer sur le plan financier, lorsque la structure rencontre quelques difficultés sur ce plan-là, comme le souligne cette Directrice d'EHPAD : « *il y avait quelques soucis au niveau*

du D au niveau financier et gestion, et donc c'est l'ARS et le département qui avaient demandé que le D s'adosse à une structure plus importante pour pérenniser finalement l'EHPAD ». (E3 p 1)

Pour d'autres, les financeurs peuvent imposer ce rapprochement, en raison de changement de législation, d'évolution d'un agrément par exemple. Cela a été le cas pour ce centre d'hébergement saisonnier qui est devenu un CHRS : *« la commande venait de l'Etat et c'était une fusion qui devait s'opérer pour des gains administratifs, et qui n'était pas au profit de la personne accompagnée »* (E1 p 10).

Il y a aussi des cas dans lesquels le rapprochement est lié à des contraintes administratives totalement extérieures à la structure, telles que la mise en place des grandes régions : *« On n'a pas eu le choix que d'aller vers un rapprochement fusion : vous voyez, là c'est un rapprochement sous contrainte. Clairement, les gouvernances ne se connaissaient pas. »* (E8 p 4). Ce type de rapprochement, que notre interviewé appelle « rapprochement fusion », est vraiment vécu de manière compliquée par les salariés qui doivent le mettre en œuvre, car ils n'y voient parfois aucun sens, aucune autre justification que celle liée à cet événement qui leur est complètement extérieur, et sur lequel ils n'ont absolument aucune prise.

Néanmoins, le NEXEM vient nous rassurer quelque peu : *« Ya eu quelques cas de rapprochements qui ont été à l'initiative des autorités de tarification et de contrôle qui se sont bien passés, mais parce qu'en fait les dirigeants, eux-mêmes se sont dit « on ne peut pas rester comme cela, il faut qu'on prenne cela comme une opportunité », mais ça s'est fait comme cela. »* (E7 p 11)

Quelles que soient les raisons qui ont poussé au rapprochement, lorsqu'il faut le mettre en œuvre, on peut observer de nombreux impacts sur la structure, ainsi que sur les conditions de travail de ses collaborateurs.

3.4. La réorganisation institutionnelle et son impact sur les conditions de travail des salariés

Le rapprochement a toujours pour conséquence une réorganisation institutionnelle, qui est d'autant plus importante qu'il y a un écart en termes d'organisation entre les deux structures.

Certaines des personnes interviewées, venaient de petites structures, dites mono établissements, qui ont leur propre façon de fonctionner. *« Les associations mono établissement*

n'ont pas de frais de siège, elles n'ont pas tous les postes qui sont nécessaires au développement et à l'amélioration de la qualité... elles n'ont pas tous ces organes-là. C'est une logique de patron de PME, les cadres qui concentrent tout : ils doivent faire les RH, la compta, tout. » (E1 p 7) Les personnes travaillant dans ce type de structures vont donc voir l'organisation structurelle de leur travail évoluer, de différentes manières.

Ainsi, ce Directeur de Pôle nous éclaire sur les principales modifications organisationnelles qui sont généralement mises en œuvre dans le cadre de rapprochements : *« Les fonctions qui sont immédiatement réfléchies pour être mutualisées dans le cadre de rapprochement sont toujours la paye, la compta et les rh. S'il y a des chargés de com, ils ont souvent du souci à se faire... Idem pour les postes de direction qui peuvent sauter. On peut décider de garder un Directeur, ou de mettre un Directeur pour deux établissements, on met un DG puissant avec des DA partout... Il peut y avoir plusieurs modèles.* » (E4 p 4)

Ce témoignage nous montre bien que les réorganisations structurelles existent bien, mais qu'il peut y avoir plusieurs formules différentes. C'est également ce qui ressort de nos entretiens, dans lesquels il s'avère parfois que les structures y trouvent des avantages.

C'est en effet le cas de ce chef de service en structure mono établissement : *« ils nous ont apporté le poids politique et le côté logistique où il y avait un service compta, un service RH...On leur a apporté en échange aussi, parce qu'on a contribué à doter le pôle développement social d'un établissement pour lui donner un tronc.* » (E1 p 3) Les structures peuvent ainsi bénéficier des services du siège, qui viendront aider les cadres qui, dans le passé, *« faisaient tout »*.

Certaines structures ont pu aussi voir un impact positif de cette reprise dans les prestations proposées aux bénéficiaires, et qui n'étaient pas possible dans le passé : *« Avec la reprise, on a eu aussi la possibilité de travailler avec C, l'assistante sociale, on a donc réorganisé les façons de faire avec les jeunes majeures. On faisait des réunions... Tant que la structure des mineures continuait à fonctionner, on a mixé. On effectuait un travail de sensibilisation, d'information en direction des jeunes les plus jeunes. On se rendait en effet compte que le nombre de contrat jeunes majeurs se réduisait, il fallait donc anticiper et commencer à les préparer plus tôt.* » (E6 p 7)

De même, à la suite du diagnostic effectué au moment de la reprise, certaines incohérences structurelles peuvent apparaître, et un correctif peut ainsi être apporté, comme

nous le précise ce Directeur de Pôle : *« J'avais identifié qu'ils avaient une équipe administrative et logistique du tonnerre de Dieu, ils avaient un tas de monde. Tout était ultra propre, mais en face des mômes il n'y avait personne. Donc, on a remis du personnel là où il fallait, ça revenait à économiser du personnel, et en transformant des places d'internat en ambulatoire, on s'est arrangé pour que ce soit économiquement favorable pour nous, et redégager des marges. »* (E4 p 7)

Il arrive toutefois que dans certains cas, l'organisation de la structure soit tellement spécifique, éloignée de la structure qui l'absorbe, qu'il peut être décidé de maintenir une partie des spécificités organisationnelles. C'est notamment le cas dans le cadre du rapprochement vécu par cet EHPAD : *« Rien qu'au niveau chaîne hiérarchique, nous n'avons pas de chef de service mais nous avons un infirmier coordinateur. Au niveau même de l'organisation propre, on est beaucoup plus accès soin que ne l'est l'éducatif. »* (E3 p 4) En effet, cet EHPAD a été repris par une Fondation qui a différents établissements du médico-social au sein desquels on retrouve généralement des Directeurs d'établissement, épaulés par plusieurs Chefs de service éducatifs : cette organisation-là ne correspond pas à celle d'un EHPAD, et ainsi, il a été décidé de ne pas chercher à reproduire une organisation qui ne serait pas adaptée.

Dans la même lignée, dans le cadre de cet EHPAD, il a été décidé de maintenir une certaine autonomie de l'établissement. *« On a nos propres budgets, on a nos propres comptes, on est presque une maison quasi autonome, mais avec le support de la fondation quand même, que ce soit au niveau informatique, que ce soit DAF, RH ... »* (E3 p 6). Il aurait pu être décidé, comme le font d'autres structures, que tous les comptes devaient être pilotés au niveau central... Mais ce n'est pas le cas sur cette structure. Certaines des fonctions et missions sont restées à l'échelle de l'établissement, mais, depuis le rapprochement, ces missions peuvent bénéficier de l'appui de services support situés au siège de la Fondation, qui peuvent venir les appuyer, les soutenir, sur des questions qui pourraient s'avérer particulièrement complexes ou techniques par exemple.

En dernier lieu, le rapprochement va aussi impacter les instances représentatives du personnel, et il serait illusoire de ne pas y apporter une attention particulière, tant cet aspect peut impacter le quotidien de la structure. *« On sait que ça va tout de suite interroger le CSE, puisqu'on va modifier les instances représentatives du personnel. Aura-t-on un CSE central, ce qui enlève une vraie manette au directeur à qui on enlève sa manette de proximité, qui peut discuter, trouver des équilibres. »* (E4 p 4) Il semble donc primordial de réfléchir à la nouvelle

organisation proposée du CSE, et de se demander notamment quels seraient les avantages ainsi que les inconvénients à n'avoir qu'un CSE central, ou de garder un CSE de proximité. Ces questions ont fait beaucoup de polémique dans cet EHPAD : « *Si on avait eu un CSE central, il y aurait eu exactement le même nombre de représentants de la Fondation que chez nous. Et ça aurait été un déséquilibre par rapport au nombre de représentants de la Fondation et ceux de chez nous. Nos représentants auraient eu une trop grande importance, donc je suppose que le CSE de la Fondation n'aurait jamais accepté cela, parce qu'il perdait du pouvoir.* » (MF p 10). Ces questions-là, qui peuvent s'avérer très sensibles, nécessitent d'être grandement analysées, et notre recommandation à ce niveau-là serait d'inviter les dirigeants à aller chercher des conseils éclairés auprès de services juridiques, ainsi qu'auprès de l'inspection du travail dont ils dépendent, afin de prendre leur décision de manière posée et éclairée.

Au-delà de la réorganisation institutionnelle en elle-même, il est important de prendre en compte les impacts sur les conditions de travail des salariés.

En effet, lorsqu'il est question d'un rapprochement, il est question de salariés qui vont voir tout ou partie de leur environnement de travail évoluer, ce qui est source de nombreuses inquiétudes, comme ont pu nous le confirmer 100 % des personnes interrogées dans le cadre de notre étude.

« *Les choses qui sont toujours sensibles et sur lesquelles il faut toujours apporter une attention très importante, c'est la réalité de la personne qui travaille. Est-ce que mon contrat de travail va changer, est-ce que mes horaires de travail vont changer et est-ce que ma rémunération va changer ? Les basiques de l'emploi quoi ! J'avais un tel comme chef, est-ce que ça va changer ? Va-t-on garder la même convention collective, la même mutuelle ? L'environnement doit être pris en compte, et on doit être très attentif à ça. Parce que c'est la première chose qui préoccupe les gens.* » (E4 p 3). Il va ainsi falloir prendre un à un tous les points qui peuvent inquiéter les salariés, d'un point de vue ressources humaines, en clarifiant au plus tôt ce qui fait leur quotidien.

Ainsi, dans la liste des points auxquels les salariés porteront une attention particulière, et qui peut faire la différence, dans le secteur du médico-social, il y a la question du nombre de jours de congés annuels proposés, ou de l'organisation de la prise de congés. Comme nous le dit TM : « *Vous et moi on a un certain nombre de jours de congés qu'on a l'habitude*

d'organiser à l'année. Demain, l'employeur fusionne et on vient nous casser nos habitudes, on va quand même regarder ce qu'on gagne et ce qu'on perd. C'est parfaitement légitime que chaque salarié fonctionne comme cela. Donc, le niveau individuel des conditions de travail, mais ça me semble important aussi, la dimension collective est importante aussi ». (E8 p 3).

Les salariés essayent, de manière générale, de trouver un équilibre entre leur vie professionnelle et leur vie personnelle : cela renvoie de manière plus large aux questions liées à la QVT. C'est tout particulièrement le cas, dans le secteur du médico-social, où le niveau de salaires est plutôt bas, et les conditions de travail souvent réputées comme étant difficiles. Les salariés réfléchissent donc à deux fois avant d'accepter ou non un contrat dans ce type de structure. *« Les gens qui acceptent de travailler là-bas, ils cherchent un employeur en cdi, dans le social, qui leur permet de faire un plan épargne logement, et de construire sur le terrain de la grand-mère... Il leur fallait vraiment un rapport salarié/employeur qui soit rentable. ».* (E1 p 5) En effet, un salarié qui verrait soudainement ses conditions de travail dégradées, ou qui perdrait par exemple un certain nombre de jours de congés à prendre dans l'année, pourrait décider d'aller vers une structure proposant des conditions de travail plus favorables, ce qui est assez souvent lié, dans ce secteur, au choix de la convention collective.

Lorsqu'il est question d'un rapprochement, se pose très vite la question du choix de la convention collective, ce qui peut générer de nombreuses inquiétudes. A titre d'exemple et afin d'illustrer notre propos, un éducateur spécialisé travaillant dans une structure de la CC CHRS bénéficiera de 9 congés trimestriels par an, alors qu'un éducateur spécialisé travaillant dans une structure appliquant la CC 66 aura droit à 18 jours de congés trimestriels, soit le triple de son collègue intervenant en CHRS. Ce sont donc des choix portant sur la qualité de vie qui sont effectués par les salariés. Dans certains cas, le rapprochement ne sera pas problématique de ce point de vue : *« On ne changeait pas de convention collective, ils gardaient le même salaire, le même nombre de jours de congés voire même ils augmentaient parce qu'il y avait des accords d'entreprise plus favorables, ils gagnaient en sécurité parce qu'ils allaient être embauchés en CDI sur des lignes de financement acquises »* (E1 p 4).

Toutefois, a contrario, cette question de choix de la convention collective applicable, ou de ses modalités de mise en œuvre sont véritablement des sujets sensibles, auxquels les gouvernances des structures amenées à se rapprocher devront être particulièrement vigilantes. Ce sont des sujets très techniques sur le plan juridique qui comporte de nombreux risques, et dont les impacts sur les salariés pourront être énormes. C'est ainsi que le NEXEM, un syndicat d'employeur du médico-social, conseille à ses membres, lorsqu'ils sont amenés à se lancer dans

ce type de démarche, de se faire accompagner par des spécialistes. « *Il y a tout ce qui touche à l'harmonisation des pratiques, qui est un gros gros travail, notamment dans le cadre de fusions, qui est de se dire quelle convention collective on supporte, quelles sont les pratiques en matière managériale, quelles sont les pratiques en matière d'application des conventions collectives, et pour ça il faut vraiment qu'il y ait une personne extérieure* ». (E7 p 8).

Il est donc véritablement fondamental que les personnes qui pilotent le rapprochement aient en tête ces questionnements, afin que les salariés ne se sentent pas oubliés, lésés, et afin de ne pas subir une vague de départs trop importante. En effet, de nombreuses études ont démontré que lorsqu'on opère un rapprochement, un certain nombre de salariés quittent l'organisation. Tous nos interviewés ont pu en être les témoins dans leurs structures respectives.

« *La littérature en matière de fusions dit que globalement, environ 25 % de l'effectif des entreprises impactées par une fusion va bouger dans l'année qui suit la fusion* ». (E5 p 8). Il faut donc intégrer que lorsqu'on opère un rapprochement, il est pratiquement certains que cela entraînera le départ de certains salariés : c'est en quelque sorte un risque à prendre. « *Il y a des tas de raisons qui font que bien souvent on observe sur les deux premières années de la fusion, un turn over plus important que la moyenne.* » (E5 p 8).

Il semble toutefois important de remettre les choses dans leur contexte, et d'avoir la capacité d'analyser les raisons qui font que les salariés pourraient, en vue d'un rapprochement, être tentés de quitter la structure. GLS vient en donner quelques exemples concrets : « *Il y a quelques éducs qui étaient réellement en rupture, dont certains en contentieux, il fallait les faire partir, et puis il y en a d'autres, ils ont trouvé du boulot ailleurs, ou ils ont simplement pensé qu'il était temps qu'ils changent, qu'ils bougent... Le chef de service en a par exemple profité pour se construire un autre parcours. Il était fatigué, il s'était fatigué à faire son job en ramant, alors qu'il n'avait pas de directeur pour le soutenir... Tout ça c'est humain, et je m'y attendais. Je savais en démarrant que le travail que l'on allait initier allait susciter des départs, des ruptures... plus ou moins volontaires... Il y en a eu quelques-uns sous la forme d'esclandre mais bon... c'est la vie !* » (E5 p 8).

Ainsi, que ce soit parce que les salariés n'acceptent pas les décisions prises, parce que la nouvelle convention collective applicable ne leur convient pas, ou tout simplement parce que le temps est venu, le moment du rapprochement peut-être le moment que certains choisiront pour quitter la structure. Il est important que les personnes qui s'engagent dans un processus de rapprochement prennent conscience de cela, afin de limiter l'éventuel impact néfaste lié par

exemple à un sous-effectif salarié, qui pourrait se produire si de trop nombreux salariés quittent le navire sur une période réduite.

Toutefois, dans certains rapprochements, les salariés, lorsqu'ils analysent la situation qui s'offre à eux, peuvent éventuellement repérer des intérêts à ce rapprochement, sur le plan de leur QVT. *« On se posait quand même des questions, « comment ça va se passer, est-ce qu'on va continuer à travailler de la même manière, comment c'est de se faire reprendre par une grosse boîte comme cela ? ». ... Mais en même temps certains avaient aussi repéré qu'être repris par une plus grosse boîte, ça permettait aussi d'avoir d'autres perspectives, d'évoluer pour les uns, et de changer pour les autres ».* (E6 p 5). L'éducateur spécialisé qui dit cela, bien que très attaché au travail qu'il faisait à l'époque auprès de ces adolescentes, a fait partie de ceux qui se sont en effet saisis de l'opportunité d'être repris par une plus grosse organisation, pour pouvoir changer de poste, et se rapprocher géographiquement parlant, de son domicile. Lui qui aimait particulièrement le travail au domicile des jeunes filles, il a fait le choix d'aller travailler en SERAD, afin de pouvoir accompagner les jeunes ainsi que leur famille à domicile, c'est-à-dire dans leur milieu habituel. Ce salarié a donc saisi une opportunité qui ne se serait peut-être pas offerte à lui si sa structure n'avait pas fusionné avec ladite fondation.

Enfin, il nous semblait important d'utiliser cet exemple récent, lié à la crise de la COVID, qui est venue démontrer l'intérêt du rapprochement, sur le plan de la gestion des ressources humaines, aux salariés de cet EHPAD, qui étaient peut-être encore quelque peu réticents...*« On a mutualisé... là on a eu, avec la crise covid, beaucoup de problèmes de personnel, et il y a eu des moments où la Fondation a été en soutien, où des salariés qui étaient volontaires sont venus renforcer nos équipes. Ils l'ont fait en heures supps, et c'était volontaire. Ça a été un pont énorme de se dire « waouh le grand frère est là ».* (E3 p 7). En effet, sans le rapprochement, l'équipe de l'EHPAD n'aurait certainement jamais pu bénéficier de renforts humains venant d'une autre structure médico-sociale. Le rapprochement de l'EHPAD avec cette Fondation a ainsi permis qu'une réelle entraide se mette en place pour l'équipe de l'EHPAD qui était en grande difficulté. Cela a certainement fait partie des éléments qui ont permis, comme nous le disait plus haut MF, de n'avoir aucun cas COVID au sein des résidents. Dans ce cas-là, le rapprochement entre les deux structures a donc été un facteur d'amélioration voire de sécurisation dans la prise en charge des bénéficiaires de l'EHPAD, ce qui a été générateur de sens pour les équipes.

Au-delà des questions liées à l'impact de la réorganisation institutionnelle sur les conditions de travail des salariés, il est important de se pencher sur la méthodologie à mettre en œuvre pour accompagner les salariés dans le cadre de ce rapprochement.

3.5. La méthodologie d'accompagnement des salariés dans ce contexte de rapprochement

Nous allons aborder ici dans un premier temps l'importance de la communication avec les différentes parties prenantes à l'occasion des rapprochements, que ce soit avec les financeurs, les membres du CA, les cadres, les différents salariés et leurs représentants, ainsi qu'avec les familles des bénéficiaires.

La Directrice de la transformation sociale du NEXEM nous a ici prodigué de nombreux conseils sur lesquels nous nous appuyerons pour développer notre propos. « *Une des raisons pour lesquelles les projets de rapprochement capotent, c'est qu'on n'a pas embarqué tout le monde. Et si on n'a pas embarqué tout le monde, et notamment les professionnels de terrain, les opérationnels, vous pouvez être sûre qu'à moment donné, ça vous reviendra en boomerang, parce qu'en fait, ils n'auront pas été intégrés, ça aura été vu comme un projet venant d'en haut quoi.* » (E7 p 2 et 3) Il est donc fondamental, selon elle, d'associer un maximum de personnes dans ce projet de rapprochement, afin que chacun se sente concerné. Elle explique donc qu'il est inenvisageable que ce type d'opération ne soit pilotée que par les cadres dirigeants et leur CA.

Lorsque l'on dit qu'il faut informer un maximum de parties prenantes, elle nous en cite plusieurs : « *L'idée ce sera vraiment de s'assurer de la prise en compte de l'ensemble des parties prenantes. Et on va être sur les professionnels, les personnes accompagnées, les autorités de contrôle et de tarification et les partenaires, dans le sens large, avec lesquels on est amené à travailler... L'idée c'est de faire en sorte que...tout le monde, quel que soit le niveau dans l'association, se sente concerné par ça. Et ça peut-être aussi via les professionnels de pouvoir faire émerger cela dans le cadre de CVS.* » (E7 p 3 et 4) La communication avec le CVS est ici une idée intéressante, le CVS étant composé à la fois de la Direction de l'établissement, de représentants salariés, de représentants des familles et de bénéficiaires élus par leurs pairs. Cette instance est donc la forme de représentation participative, élue démocratiquement, la plus proche du terrain, qui devrait être celle qui sera la porte-parole des bénéficiaires pris en charge par la structure.

Mais, il va falloir être vigilant à la méthode utilisée. En effet : « *Si vous balancez toute l'information d'un coup, vous vous donnez tous les moyens de faire implorer la maison, clairement. Quelle est la capacité de chacun à maîtriser la totalité de l'information, alors que la question des fusions des organisations est toujours un processus long ?* » (E8 p 2)

Il est bon de se faire, là aussi, conseiller sur la méthodologie à mettre en œuvre. Le NEXEM nous dit : « *Ce que l'on suggère c'est systématiquement d'avoir des groupes ad hoc qui comprennent des dirigeants associativement élus, membres du Conseil d'Administration, et un autre groupe qui comprend des salariés et on fait des mixtes, pour justement être en mesure de pouvoir faire émerger le projet.* » (E7 p 3). Le travail sous la forme de groupes de taille moyenne, ad hoc, semble fondamental pour pouvoir permettre le dialogue.

Le NEXEM insiste sur le fait qu'il existe 4 types de professionnels à distinguer dans la communication, à savoir : « *il y a un travail d'accompagnement plus précis, avec les professionnels, avec... les élus, les cadres dirigeants, les cadres intermédiaires, et les professionnels de terrain.* » (E7 p 3). Chacun de ces professionnels a sa place dans la structuration de l'organisation, et aura une voix à faire entendre dans le cadre de ces différents groupes de travail. Néanmoins, le NEXEM insiste beaucoup sur la présence, au sein de ces instances de réflexion, des professionnels de terrain, les opérationnels, « *qui vous remettent parfois en perspective des choses que, les dirigeants n'ont pas forcément vu, et c'est pour cela que les cadres intermédiaires sont vraiment partie prenante.* » (E7 p 2) Ces professionnels devraient ainsi avoir pour rôle de faire des retours terrain, de dire si ce qui est envisagé est cohérent, compatible ou pas avec les missions du quotidien.

Une catégorie de professionnels semble vraiment importante dans ces rapprochements, ce sont les cadres intermédiaires, que certains appelleront aussi les cadres de proximité. Le NEXEM nous indique : « *qu'il faut vraiment les voir comme un rôle de pivot et à ce titre-là, il faut vraiment qu'on s'appuie sur eux pour justement, faire le relais, en fait, des préoccupations des professionnels d'accompagnement, et de pouvoir comprendre ou de pouvoir aussi faire redescendre, les injonctions paradoxales quelquefois qu'on va avoir au niveau des directions générales et des conseils d'administration... c'est une population qu'on sous-estime en termes de porteurs de sens et de message politique. Et de la même manière, de pouvoir être aussi caisse de résonance par rapport à certains professionnels de terrain vis-à-vis des dirigeants associatifs élus ou professionnels.* » (E7 p 2) Les cadres intermédiaires sont donc positionnés comme un rôle de pivot entre les dirigeants ainsi que les membres du CA, et les salariés dont ils font remonter la vision terrain.

Ce chef de service nous précise : « *Je pense que ce qui est important, c'est une compétence de traduction. Être encapacité de traduire les enjeux nécessaires, les enjeux qui viennent de l'extérieur : de politique publique, de transformation de l'offre, les enjeux territoriaux inter associatifs ou des choses de ce type-là dans les dynamiques à la fois de concurrence ou de mutualisation et de rapprochement. Y'a tout un travail de traduction qui est extrêmement important, et qui l'est d'autant plus aujourd'hui qu'avec les grossissements d'association, avec les mouvements qui ont été opérés au niveau national, avec une vraie volonté de diminuer le nombre d'acteurs, avec tous ces mouvements, ce qu'on observe, c'est qu'il y a de plus en plus un découplage entre la direction et les terrains.* » (E2 p 9) Les chefs de service éducatifs, qui sont des cadres intermédiaires, auraient donc quelque part la mission de s'assurer que ce qui est envisagé ne sera pas trop détaché des nécessités de terrain, du quotidien. Leur participation à ces groupes de travail avec les dirigeants devrait permettre d'assurer qu'un certain équilibre entre stratégie politique et pratique de terrain sera mise en œuvre dans ce projet de rapprochement.

C'est exactement le ressenti qu'a pu avoir cette Directrice d'EHPAD lorsqu'elle nous dit : « *je pense savoir ce que c'est que l'EHPAD, et mon rôle a été quelque part de contrebalancer ça, de leur dire attention, c'est pas pareil, il y a des similitudes avec le handicap, mais tout n'est pas pareil.* » (E3 p 4).

Alors comment, de manière concrète, mettre ces cadres intermédiaires, au travail dans le cadre de ces groupes de réflexion autour d'un projet de rapprochement ? Ce Directeur de Pôle nous livre sa méthode : « *Je propose aux cadres, j'impose, une journée de travail avec mon équipe dans un hôtel, à proximité... et l'objectif c'est « cet IME, que devient-il dans 10 ans, qu'est-ce qu'on veut en faire ? ». On s'amuse, on joue à la carte blanche. On a joué au jeu de « on va répondre à un appel à projet, et on va créer l'établissement de nos rêves... » et puis après, on verra, dans une autre journée, comment rapprocher le rêve de notre réalité d'aujourd'hui. On dispose de 3,5 millions, de 60 salariés, de locaux, et on doit accompagner 60 mômes. On fait comment ? Il a fallu presque ½ journée pour leur faire comprendre qu'on ne voulait pas qu'il nous ponde un truc réaliste, mais qu'on leur demandait de rêver. On a réussi à rêver d'avoir un SESSAD, un semi-internat, un internat, des unités décentralisées, on rêve d'un dispositif quoi... On se retrouve une autre journée après, on essaye de regarder comment faire avec la réalité qui est la nôtre, et en fait on pense un dispositif adaptable : de 60 internes on passe à 48, on crée un SESSAD, on augmente le semi-internat et on crée une entité pour les jeunes qui relèvent de l'ASE (ils étaient une dizaine).* » (E4 p 7). Ce Directeur de Pôle

a choisi de travailler avec les cadres intermédiaires à ce dont ils rêvaient, à comment ils envisageaient la transformation de l'établissement dans lequel ils travaillaient, ce qui a visiblement permis de façonner « l'IME de leur rêve », en envisageant de réelles transformations.

Cette logique de travailler avec les équipes de terrain doit aussi se mettre en œuvre afin que chaque salarié puisse, d'une manière ou d'une autre, participer à ces temps d'échange autour du projet. Cela doit aussi se sentir dans la façon de faire des cadres. C'est ce qu'explique très clairement cette Directrice d'EHPAD : « *Je voulais vraiment emmener toute la maison dans cette fusion, à toutes les strates, au niveau communication, les tenir informés autant que je pouvais, parce qu'il y a des choses que je ne pouvais leur dévoiler. De les emmener, de leur expliquer, il faut beaucoup de pédagogie, beaucoup d'accompagnement, et de ne laisser personne sur le carreau et de prendre aussi en compte leurs appréhensions, leurs craintes. Et de dire « non non je vous promets que je vais veiller à ça ». Pour moi c'était plutôt les salariés qui m'étaient importants, de ne pas perdre qui que ce soit.* » (E3 p 8)

Il est en effet essentiel de faire participer les salariés de terrain, de les écouter, et c'est, semble-t-il, comme cela que l'on arrive « à les embarquer », et à créer une forme d'émulation autour du nouveau projet. « *On associait aux travaux les salariés qui voulaient l'être, c'était possible dans ce climat-là, et ceux qui ne voulaient pas l'être, pouvaient s'en extraire.* » (E5 p 8). Intégrer les salariés à ces groupes de réflexion sur la base du volontariat est aussi une piste à creuser afin d'ouvrir la porte à ceux qui sont particulièrement intéressés par l'une ou l'autre des thématiques traitées.

Lorsque les salariés se sentent entendus, le travail se fait de manière fluide et peut même s'avérer très intéressant. L'éducateur interrogé a pu nous dire : « *on nous a quand même informé, de ce qui allait se passer, et on nous a tendu la perche, pour nous faire parler, nous laisser nous exprimer, on a donc pu dire des choses.* » (E6 p 6) Ce salarié s'est senti entendu, il était une des parties prenantes. Et l'administrateur ad hoc, nommé sous cette mission, de répondre : « *A partir de là, on a pu reconstruire. Le travail autour du projet d'établissement a été génial, c'était un vrai régal de travailler avec eux. Ils avaient des idées, ils avaient envie de faire...ils savaient comment associer les jeunes et jusqu'où...J'ai beaucoup appris à leurs côtés.* » (E5 p 9). On voit donc que lorsque les salariés sont entendus, impliqués, et qu'ils se saisissent de ce projet qui fait alors du sens pour eux, ils ont alors la capacité de faire preuve de dynamisme et de créativité, afin d'entrer dans un processus de co-construction du projet avec les instances qui pilotent ce rapprochement.

Nos entretiens ont aussi révélé l'importance du facteur temps dans l'accompagnement des équipes dans le cadre d'un rapprochement.

Une structure qui se rapproche d'une autre, ce n'est pas si simple, il y a de nombreux mois, voire années de travail autour du projet.

Dans les cas qui semblent aller le plus vite, un chef de service nous dit : *« ils en ont pour 2 ans pour nettoyer et au bout de la troisième année, il faut qu'au niveau de l'établissement ça roule, que tout fonctionne. Ça il faut pouvoir l'expliquer aux salariés, il faut faire en sorte que le projet il soit compris comme étant dans l'intérêt des usagers, des personnes que l'on accompagne, pour que l'établissement ne disparaisse pas... il va devoir s'institutionnaliser, pour correspondre à une gestion « orthodoxe ».* (E1 p 7) Cette temporalité-là semble toutefois faire exception.

En effet, pour certains, au bout de 4 ans, on n'a toujours pas mis en œuvre le projet, voire on a reculé. *« On est à 4 ans après l'idée de départ d'une idée de fusion, au bout de 4 ans rien n'a bougé, c'est même plutôt l'inverse, c'est-à-dire que ceux qui étaient réticents seraient aujourd'hui prêts à y aller, et ceux qui ont initié le mouvement de départ se disent maintenant, mais est-ce qu'on ne va pas laisser notre âme là-dedans ? ».* (E8 p 4)

Ainsi, il semblerait que la temporalité d'un rapprochement soit bien plus longue. Le NEXEM rappelle que : *« Pouvoir dire aussi que le fait de se rapprocher, ça prend du temps, et c'est pas parce qu'on a signé le traité de fusion qu'on est arrivé au bout de la démarche. Au contraire, c'est le tout début en fait de l'histoire, puisque c'est à partir de là qu'on va commencer à se connaître et qu'on va voir comment créer, de deux entités, une identité commune et bien souvent, ça prend 5 à 7 ans, pour ne plus parler de « moi je viens des jaunes, toi tu viens des rouges ».* » (E7 p 6).

En guise de conclusion, nous reprendrons les mots de ce Directeur de Pôle autour des rapprochements : *« Se dire « je crée un établissement qui va marcher tout de suite » c'est impossible, ça n'existe pas. Et même si vous mettez le meilleur des directeurs, il n'y arrivera pas... et du coup, ça met du temps à se stabiliser ».* (E4 p 13 et 14). Il faut donc laisser du temps, en général plus de 5 années, pour que le rapprochement soit effectif, et vécu comme tel par les salariés des deux structures qui se sont rapprochées.

Notre étude a donc permis de mettre en lumière les éléments spécifiques de création de sens que les cadres du médico-social peuvent mobiliser, ainsi que la méthodologie à mettre en œuvre, lorsqu'il est question d'accompagner les équipes dans le cadre d'un rapprochement.

Comparons maintenant nos résultats aux données existantes de la littérature en sciences de gestion, afin d'analyser les apports de notre étude.

4. Discussion

Nous prendrons ici le temps de comparer nos résultats avec les données émanant de la littérature, avant de préciser les apports de notre étude et ses limites, et nous terminerons par quelques recommandations managériales.

4.1. Retour sur la littérature portant sur les rapprochements ainsi que sur la création de sens

Lorsque nous avons souhaité nous pencher sur la création de sens par les cadres, dans le contexte des rapprochements dans le monde du médico-social, nous nous sommes rapidement rendus compte d'une chose : la littérature académique a beaucoup travaillé sur les rapprochements des entreprises du secteur marchand, mais très peu de littérature portait sur notre secteur. Par ailleurs, quelques études portaient sur le rapprochement de structures médico-sociales de droit public, mais il n'était pas chose aisée de les prendre en exemple, tant il y avait de différences avec les façons de faire du secteur associatif, qui relève malgré tout du droit privé, et ce même lorsqu'il est question d'une délégation de service public.

Ainsi, on pourra dire que notre étude vient apporter un contexte d'étude innovant, mais qu'il y aurait certainement lieu de mener cette analyse plus loin, tant les rapprochements dans le secteur médico-social sont voués à se démultiplier.

Par ailleurs, il nous a fallu en quelque sorte effectuer un travail d'adaptation permanente entre la méthodologie proposée par le secteur marchand, et parfois à des entreprises du CAC 40, et celle qui peut s'appliquer au secteur du médico-social, et notamment aux structures de petites tailles (moins de 20 salariés). Nous avons pu vérifier cela lorsque nous avons été amenés à lire des articles ou des manuels qui abordaient entre autres la question du « sensegiving ».

Tout d'abord, s'est posée la question de l'échantillonnage des personnes interrogées. Lorsque Clément et Desgourdes (2020) procèdent à une étude auprès de 488 salariés, qui proviennent de 226 organisations, nous n'avons pu interroger que 8 personnes, qui nous ont fait part de 10 expériences de rapprochements différentes, auxquelles il faut rajouter l'expérience d'une salariée d'un syndicat, qui a pu observer des dizaines de rapprochements différents. Cela ne décrédibilise pas notre étude, mais elle la remet dans son contexte presque « artisanal ».

Ensuite, nous avons dû adapter certains des critères suggérés comme étant des marqueurs de la création de sens en entreprise, et notamment ceux proposés par Autissier et Wacheux (2007).

En effet, lorsque ces auteurs font référence par exemple aux conditions de travail environnantes, ils abordent la question des places de parking, du service de conciergerie proposé dans l'entreprise... Or, sans aller jusqu'à dire que ces critères ne sont pas importants dans le médico-social, ils ne sont que très rarement applicables aux structures de ce secteur-là. En effet, si on prend l'exemple des petites structures, leurs locaux se situent assez souvent dans des quartiers populaires, où l'immobilier est peu cher, afin de limiter au maximum les frais de structure, puisque leur budget dépend la plupart du temps des subventions publiques qui leur sont allouées. La question du parking ou du service de restauration collective n'est alors pas une priorité pour les dirigeants, et il serait illusoire de considérer que ce critère peut réellement faire la différence pour des salariés de ce secteur-là.

De même, Autissier et Wacheux (2007, p 128) ont abordé l'item de la rétribution comme source de création de sens. Ils proposent notamment de poser deux questions aux salariés :

- « Avez-vous le sentiment d'être rémunéré à votre juste valeur ? » (Rétribution financière)
- « Avez-vous l'impression qu'on a de la considération pour vous et votre travail ? » (Rétribution symbolique)

Lorsque nous retranscrivons ces questions dans le contexte du médico-social, cela nous semble « sonner faux ». En effet, ce secteur d'activité est touché de plein fouet, à l'heure actuelle, par une crise sans précédent. Il y a de moins en moins d'étudiants dans les écoles de préparation aux diplômes de travail social par exemple, et bon nombre de structures sont en manque de personnel, faute de candidats.

Les rémunérations sont calculées sur la base de conventions collectives (principalement convention CHRS, CC 66, Convention 1951 FEHAP), et les dirigeants ne peuvent déroger à ce cadre-là, qui est suivi de près par les autorités de tutelle. Ainsi, même si un salarié d'une structure médico-sociale fait particulièrement bien son travail, est particulièrement motivé, il ne pourra bénéficier d'une hausse de son salaire. La seule possibilité sera éventuellement laissée au cadre de proposer un changement d'échelon plus rapidement que prévu, mais il faudra qu'il ait en tête que ce type de pratique peut être compliqué à justifier auprès des autres salariés.

Ainsi, la rétribution financière, dans le médico-social, ne peut pas être retenue comme facteur de création de sens, puisque c'est un aspect sur lequel les cadres n'ont pratiquement aucune prise.

Notre étude a donc apporté un éclairage sur les différentes thématiques qui sont porteuses de sens, pour les salariés du médico-social. Ces thématiques ne se veulent pas nécessairement exhaustives, mais elles viennent remettre en question les thématiques très « business oriented » que nous avons pu trouver dans nos lectures.

4.2. Retour sur la littérature portant sur le rôle primordial des cadres dans la création de sens

Nous avons trouvé au fil de nos lectures beaucoup de littérature mettant en avant le rôle des cadres, et plus spécifiquement le rôle des cadres intermédiaires, dans la création de sens pour les équipes.

Notre étude est vraiment allée dans le même sens, nos résultats ont relayé cette idée. Véritables traducteurs des préoccupations rencontrées par les salariés, les cadres intermédiaires seront chargés de faire, en permanence, des allers-retours entre les salariés et les cadres dirigeants, ce qui doit permettre, d'accompagner les salariés de terrain, et d'entrer dans ce processus de création de sens.

En complément, il est apparu dans nos lectures mais aussi dans nos entretiens que les cadres du médico-social d'aujourd'hui, se doivent d'avoir la capacité d'être de bons gestionnaires de leur structure, et d'avoir pu acquérir une certaine technicité dans le maniement des indicateurs, ainsi que dans la communication avec leur tutelle ainsi qu'avec leurs salariés. Cela se traduit par la nécessité pour les cadres de partir en formation de management, et quelque part, ce Master MOSS en est l'illustration parfaite : c'est un master à destination des cadres du

médico-social, mais qui se déroule au sein d'une école de management, au sein de laquelle les enseignants iront puiser entre autres dans la méthodologie venue des entreprises.

Mais les cadres du médico-social ne sont pas les mêmes que les cadres de l'industrie par exemple, parce qu'ils travaillent dans un secteur dont l'activité, spécifique, est en soit créatrice de sens, et porteuse de nombreuses valeurs.

4.3. Apports de notre étude sur la méthodologie à utiliser et sur les thématiques créatrices de sens dans le secteur médico-social, en contexte de rapprochement

Tout d'abord, concernant la méthodologie, toutes les personnes interviewées ont mis l'accent sur l'importance de la communication avec les salariés de terrain, (voire avec les bénéficiaires et leur famille), qui doit être mise en œuvre par les cadres, et ce quel que soit leur niveau sur l'échelle hiérarchique.

Dans le médico-social, les cadres dirigeants restent encore assez souvent accessibles, sont parfois même connus par les acteurs de terrain, et cela est en soi une force, devant rendre la communication, au quotidien, plus aisée.

Ainsi, dans le cadre d'un travail de rapprochement, il semble nécessaire de procéder à un diagnostic préalable de la situation, auquel on peut envisager d'associer les salariés de terrain. Et c'est véritablement cette idée de pouvoir, au long cours, associer les salariés de terrain, à chaque fois qu'il faudra parler du rapprochement, afin de faciliter la création de sens par les équipes. Il se trouve que ce type de méthodologie est tout à fait connue dans le secteur du médico-social, où l'on procède toujours à un repérage des besoins, avant de proposer des solutions adaptées qui permettront d'améliorer la prise en charge des bénéficiaires et de répondre à leurs besoins. C'est dans cette logique que les projets d'établissement sont construits, afin de faire évoluer les prises en charge vers du mieux, en veillant à associer tous les échelons hiérarchiques de la structure.

Nous ne pouvons donc que conseiller aux structures d'associer au maximum les salariés, quels qu'ils soient, aux temps de travail et de réflexion autour du projet, afin qu'ils puissent participer à son élaboration.

S'il est une thématique créatrice de sens dans le médico-social, c'est bien celle qui englobe l'histoire, les valeurs ainsi que la culture de la structure : elles font partie des éléments constitutifs de sens, notamment dans les mono établissements qui ont parfois été créés par

militantisme. Ces éléments font véritablement partie des raisons pour lesquelles les salariés du médico-social peuvent choisir de venir travailler ou de rester travailler dans cet établissement. Même si les structures de ce secteur ne l'ont pas nécessairement envisagé comme cela, ces éléments font véritablement partie de ce que l'on peut appeler la marque employeur.

Certains choisissent en effet d'aller travailler dans une structure qui prend en charge les personnes de nationalité étrangère en demande d'asile, ou plutôt les personnes adultes handicapées, mais pourront aussi décider d'intervenir dans telle ou telle structure qui semble plus ou moins militante... Si au moment du rapprochement ces valeurs sont trop gommées, il est fort à parier que les salariés ne s'y retrouveront plus, qu'ils auront l'impression d'une perte de sens dans l'action, dont il faut se méfier, de crainte de voir de nombreux salariés quitter la structure.

A l'heure où les structures médico-sociales sont fortement impactées par les carences de personnel, une importance toute particulière devra être accordée, autour d'un rapprochement, à préserver la QVT des salariés. Si dans ce secteur on ne peut presque pas négocier son salaire à la prise de poste, bon nombre de salariés se soucient de près des modalités de prises des congés, des horaires de travail, de la proximité géographique avec leur domicile... En effet, dans un secteur où le travail est difficile, où les salariés se confrontent à de la misère humaine, ils souhaitent que leur travail soit le plus épanouissant possible, et qu'il leur permette de préserver un équilibre vie professionnelle/vie personnelle...

Ainsi, notre étude démontre qu'il ne faut absolument pas négliger ces aspects-là au moment des rapprochements, au risque de voir du personnel partir travailler vers d'autres structures qui seraient, sur ces aspects-là, plus favorables.

4.4. Limites de notre étude

Il est important de pouvoir porter une analyse critique sur notre étude.

Le choix fait de l'utilisation des entretiens semi directifs, laisse part à une grande liberté des personnes interviewées. Nous devons avouer qu'initialement, nous comptions utiliser des baromètres d'évaluation de la création de sens, telles que proposées par Autissier et Wacheux, mais c'est notre Directrice de mémoire qui nous a suggéré de laisser libre cours aux interviewés, afin de récolter des réponses bien plus larges. Son idée était très intéressante, et c'est celle que

nous avons mise en œuvre. Mais il est vrai que le dépouillement des réponses n'a pas été simple, tant elles étaient variées.

Ensuite, nous sommes conscients que face à un entretien semi directif, on est dépendant du contexte dans lequel la personne s'exprime, de son état émotionnel... Les résultats auraient donc pu être différents si les entretiens s'étaient passés à d'autres moments, dans d'autres conditions...

Toutefois, nous avons pu obtenir une bonne variété de profils dans les personnes interrogées, que ce soit la diversité au niveau de leur poste (représentatifs de plusieurs échelons possibles dans les structures médico-sociales), leur expérience des rapprochements, ou du type d'organisation représenté (une représentante d'un syndicat employeur, plusieurs salariés d'organisations médico-sociales, un dirigeant en CREA). Finalement, quelles que soient les personnes interviewées, nous avons pu repérer pas mal de similitudes dans ce qui était dit, ce qui nous a permis d'en extraire des résultats intéressants.

Plusieurs personnes interviewées ont déjà connu plusieurs rapprochements dans leur carrière, et ont pu nous donner de nombreux éclairages très intéressants : elles semblent être devenues des spécialistes, ont développé des compétences à ce niveau-là, et pour certaines, cette spécificité a même joué en faveur de leur recrutement.

Sur la base des résultats obtenus dans le cadre de notre étude, nous allons en profiter pour donner quelques pistes de recommandations managériales.

4.5. Recommandations managériales

Assez unanimement, les personnes interviewées n'ont eu de cesse de répéter que pour procéder à un rapprochement dans de bonnes conditions, il faut prendre le temps qu'il faut (qui est souvent de plusieurs années), afin que les équipes réussissent à intégrer le sens contenu dans le projet, et qu'elles aient la capacité d'en être les porte-parole.

Certaines des personnes interviewées nous ont précisé qu'il fallait parfois prévoir plusieurs étapes dans le rapprochement, et pourquoi pas, passer dans un premier temps par un mandat de gestion avant d'opérer le rapprochement.

Il nous a aussi été dit qu'il faut souvent plusieurs années après que le rapprochement ait été acté, pour que les salariés se ressentent comme faisant partie de cette nouvelle entité.

Ensuite, nous avons pu mettre l'accent sur l'importance de la communication, et nous oserons même parler de co-construction du projet. A la lecture de nos résultats, il semble primordial d'associer autant que possible les salariés de terrain à l'avancée des réflexions permettant la construction du projet, afin que celui-ci soit cohérent avec la réalité de terrain. Leur présence permettra aussi d'être un garde-fou permettant de préserver ce qui fait partie de l'identité de l'institution.

Toutefois, nous ne pouvons qu'alerter les managers qui devraient se lancer dans un rapprochement sur la complexité de telles opérations, qui comportent de nombreux enjeux, tant sur leur technicité juridique, leur impact sur le projet stratégique, qu'en termes d'accompagnement des équipes au changement.

Nous ne pouvons que recommander aux managers de s'entourer de personnes ayant déjà procédé à de tels rapprochements, afin de veiller à n'oublier aucun des aspects qui pourrait s'avérer primordial dans l'opération. De même, des syndicats ou des fédérations professionnelles telles que le NEXEM semblent avoir emmagasiné une grande expérience en la matière, qui pourrait s'avérer très intéressante.

En définitive, comme cela est souvent dit aux managers, avant de procéder à des changements d'envergure tels qu'un rapprochement, « ne restez pas seul ! », entourez-vous des personnes qui pourront vous aider à cheminer à travers ce processus complexe.

Conclusion

Se lancer dans une étude sur le rôle des cadres dans la création de sens, en contexte de rapprochement, n'a pas été une tâche aisée, tant les témoignages sont nombreux et variés, et tant ils mettent en lumière une multitude de méthodologies utilisées dans ces processus. Néanmoins, les temps d'échange avec les personnes interviewées ont été très enrichissants, et de véritables sources d'inspiration.

Ainsi, notre étude a pu faire apparaître que créer du sens pour les équipes, en tant que cadre dans le médico-social, est bien différent que créer du sens dans une entreprise d'un autre secteur. Les éléments permettant la création de sens dans le médico-social diffèrent de ceux qui ont été étudiés par bon nombre d'auteurs en sciences de gestion. Cependant, le rôle des cadres ainsi que les méthodes qu'ils peuvent utiliser pour accompagner au changement leurs équipes, peuvent prendre appui sur celles que l'on retrouve dans la littérature du management.

Choisir de travailler dans le médico-social, c'est choisir de s'engager auprès d'une structure qui porte un projet, qui a une histoire, des valeurs, et qui a à cœur d'accompagner au mieux les bénéficiaires fragiles pris en charge, et ce quelles que soient leurs spécificités, et de veiller à la qualité de vie au travail des professionnels qui les accompagnent.

Les professionnels qui ont été interrogés dans le cadre de notre étude ont pu nous faire part de rapprochements dans des contextes assez variés, mais dont nous avons ressorti de nombreux éléments générateurs de sens, qui semblent communs à toutes ces expériences, et qui sont spécifiques au travail médico-social.

Procéder à un rapprochement dans ce secteur, cela veut dire prendre le temps qu'il faut pour élaborer un diagnostic, mettre en œuvre une communication qui permettra une co-construction du projet avec les salariés, veiller à harmoniser les pratiques au niveau gestion des ressources humaines, et ne jamais oublier de travailler sur un projet qui permettra d'accompagner au mieux les bénéficiaires.

C'est en procédant de la sorte que le projet de rapprochement devrait avoir du sens pour les salariés, et qu'il ne devrait pas générer une vague de départs, mais plutôt permettre la fidélisation des salariés, voire devenir un élément permettant d'attirer de nouvelles recrues, dans un contexte où il faut que les cadres du médico-social déploient des stratégies permettant de recruter, alors que la pénurie de personnel fait rage, et que bon nombre de salariés s'interrogent sur le sens à donner à leur travail.

« *Réfléchissons à ce qui possède vraiment une valeur, à ce qui donne un sens à notre vie, et en donnant nos priorités en conséquence* », a pu dire le Dalai-Lama, et qu'il peut être bon de mettre en réflexion, tant que sur le plan professionnel que personnel.

Bibliographie

Articles issus de revues ou de colloques

Bareil, Céline, « Démystifier la résistance au changement : questions, constats et implications sur l'expérience du changement », *Télescope*, 2008, vol. 14, n° 3, p. 89-105

Bareil Céline, « Les cadres face aux changements », *Gestion*, 2009/4 Vol. 34, pages 30 à 31

Bareil Céline, « Décoder les préoccupations et les résistances à l'égard des changements », *Gestion*, 2009/4 Vol. 34, pages 32 à 38

Collerette Pierre, « Comment communiquer le changement ? », *Gestion* 2009/4 Vol. 34, pages 39 à 47

Desgourdes Clément, Leroy Daniel, « Mesure de l'influence du sensegiving sur l'engagement au travail des salariés en période de changement organisationnel ». *XXVIIIe Conférence Internationale de Management Stratégique*, Jun 2019, Dakar, Sénégal.

Elving, W.J.L., Hansma, L., «Leading organizational change: On the role of top management and supervisors in communicating organizational change», *communication présentée à l'Annual Meeting of the International Communication Association*, 2008, T B A , Montréal

Floyd, S.W., & Wooldridge, B., “Dinosaurs or Dynamos? Recognizing Middle Management’s Strategic Rôle », *The Academy of Management Executive*, 1994, 8: 4, 47-57

Gioia, D., & Chittipedi, K., “Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation.” *Strategic Management Journal*, 1991, 12(6), p 433-448.

Grenier Corinne, Guitton-Philippe Sandra, « La question des regroupements/mutualisations dans le champ sanitaire et social : l'institutionnalisation d'un mouvement stratégique ? », *Management & Avenir*, 2011/7 n° 47, pages 98 à 113.

Guilmot Nathalie, VAS Alain, « Les cadres intermédiaires au cœur du sensemaking. Le processus de création de sens en contexte de changement organisationnel », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 2012/45 Vol. XVIII, pages 77 à 99.

Hardy Jean-Pierre, « La coopération dans le secteur social et médico-social : révolution copernicienne ou révolution astronomique », *Vie sociale*, 2010/1 (N° 1), p. 43-57

Huy Quy Nguyen , «In praise of middle managers», *Harvard Business Review*, 2001, vol. 79, n° 8, septembre, p. 72-79.

Laroche Hervé. Karl E. Weick, “Sensemaking in Organizations, Sage, Thousand Oaks, Californie”. In: *Sociologie du travail*, 38^e année n°2, Avril-juin 1996. pp. 225-232.

Rouleau, L., & Balogun, J, “Middle managers, strategic sensemaking, and discursive competence”, *Journal of Management Studies*, 2011, 48:5, p 953-983

Rousseau, François, « L’organisation militante », *Revue internationale de l’économie sociale*, 2007, (303), pages 44–66.

Vas, Alain, “Challenging resistance to change from the top to the shop floor level: an exploratory study”, *International Journal of strategic change management*, 2009, 1:3, pp.213-230

Weick, Karl, “The collapse of sensemaking in Organizations: the Mann Gulch disaster”, *Administrative Science Quarterly*, 1993, 38 (décember), pp 628-653

Sources issues de manuels

Autissier David et Wacheux Frédéric, *Manager par le sens*, Editions d’organisation, Groupe Eyrolles, 2007.

Hardy Jean-Pierre, *Financement et tarification des établissements et services sociaux et médico-sociaux*, Paris, Dunod, 2e éd., octobre 2006

Weick, K.E., “Sensemaking in Organizations: Small Structures with Large Consequences”, dans J. K. Murnighan (ed.) *Social Psychology in Organizations: Advances in Theory and Research*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1993

Weick K.E., *Sensemaking in organizations*, Sage publications, 1995

Weick, K, Vidaillet B, *Le sens de l’action*, trad Laroche, édition Vuibert, 2003.

Livret d'Annexes

Au mémoire

Liza de Turckheim

Master Mos 2021

Annexe 1 p 2 : Extrait de « S'engager dans un projet de rapprochement associatif », *Le mensuel FEGAPEI*, Septembre 2010, n°89

Annexe 2 p 3 : « *Responsabilité des cadres de divers niveaux hiérarchiques : Fréquence et nature des informations à transmettre selon les catégories de personnel visées* », in Collettere 2009 p 46

Annexe 3 p 4: « *Préoccupations à l'égard des changements : leurs phases et les activités de soutien permettant aux cadres d'y répondre* », in Bareil 2009, p 33

Annexe 4, p 5 : Entretien TL

Annexe 5, p 21 : Entretien LA

Annexe 6 p 35 : Entretien MF

Annexe 7 p 48: Entretien GLS

Annexe 8 p 60 : Entretien MA

Annexe 9 p 77 : Entretien OD

Annexe 10 p 95 : Entretien TM

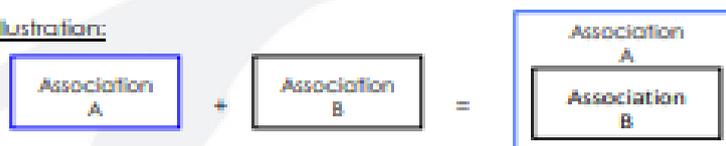
Annexe 11 p 109 : Entretien AH

1.2 Fusion d'associations

La fusion est la réunion de plusieurs associations en une seule. Elle peut se réaliser de différentes façons :

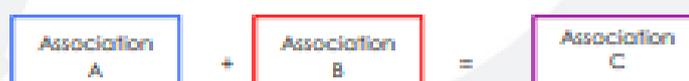
- La **fusion-intégration**, qui consiste en la dissolution d'une ou de plusieurs associations dont le patrimoine, les autorisations et le personnels sont intégrés par une autre association déjà existante. Cette fusion entraîne la substitution de l'association intégrée au profit de l'association intégrante.

Illustration:



- La **fusion-création**, qui implique la dissolution d'une ou plusieurs associations et l'apport de leurs patrimoines à une association nouvelle, spécialement créée à cet effet. Elle entraîne la création d'une nouvelle association.

Illustration :



- La **fusion-scission**, qui consiste en la dissolution d'une association dont le patrimoine est scindé pour être apporté à d'autres associations existantes ou à des associations nouvelles.

Illustration :



Responsabilités des cadres de divers niveaux hiérarchiques : Fréquence et nature des informations à transmettre selon les catégories de personnel visées

RESPONSABILITÉS	COMMUNICATION	FRÉQUENCE DES COMMUNICATIONS	COMMUNIQUER SUR...
des dirigeants	aux cadres supérieurs	régulière	<ul style="list-style-type: none"> • les grands enjeux • les orientations du changement • les résultats attendus • la méthodologie sur un plan général
	aux cadres intermédiaires	occasionnelle	<ul style="list-style-type: none"> • les grands enjeux • les orientations du changement • les résultats attendus
	au personnel	ponctuelle	<ul style="list-style-type: none"> • les grands enjeux • les orientations du changement
des cadres supérieurs	aux cadres intermédiaires	régulière	<ul style="list-style-type: none"> • les enjeux du changement • les résultats attendus • les modalités de la mise en œuvre • les attentes à l'endroit des cadres intermédiaires
	au personnel	occasionnelle	<ul style="list-style-type: none"> • les enjeux du changement • les résultats attendus • la méthodologie sur un plan général
des cadres intermédiaires	au personnel	régulières	<ul style="list-style-type: none"> • les enjeux du changement • les résultats attendus • les aspects concrets de la mise en œuvre • les nouveaux comportements attendus

Préoccupations à l'égard des changements : leurs phases et les activités de soutien permettant aux cadres d'y répondre

PHASES DE PRÉOCCUPATIONS	ACTIVITÉS DE SOUTIEN
Phase 1. Aucune préoccupation : absence d'inquiétude spécifique face au changement	Déstabiliser le destinataire Démontrer l'importance du changement
Phase 2. Préoccupations centrées sur le destinataire : inquiétudes égocentriques quant à l'impact du changement sur soi, sur son travail et sur son environnement de travail	Rassurer sur ce qui changera et sur ce qui ne changera pas Abaisser le niveau d'incertitude Écouter les peurs et les attentes
Phase 3. Préoccupations centrées sur l'organisation : inquiétudes relatives à la légitimité du changement et à la capacité des dirigeants de le mener à terme	Démontrer l'engagement des dirigeants Expliquer la légitimité, la vision, les objectifs et les effets positifs du changement sur l'efficacité, sur la clientèle, etc.
Phase 4. Préoccupations centrées sur le changement : inquiétudes concernant les caractéristiques du changement et de sa mise en œuvre	Créer l'adhésion en expliquant les détails du changement Consulter le destinataire ou le faire participer
Phase 5. Préoccupations centrées sur l'expérimentation : inquiétudes quant au soutien offert et à la compréhension du supérieur	Faciliter le transfert des acquis Planifier la transition Former et accompagner le destinataire
Phase 6. Préoccupations centrées sur la collaboration : inquiétudes quant au transfert d'expertise et aux occasions d'échanges	Encourager les échanges Devenir une organisation apprenante
Phase 7. Préoccupations centrées sur l'amélioration continue : inquiétudes quant aux améliorations à apporter pour que le changement soit optimal	Valoriser l'expertise Favoriser l'émergence de pistes d'amélioration

Entretien avec T L le 4 juillet 2021

LDT : Bonjour, merci d'avoir accepté de vous entretenir avec moi. Dans le cadre de mes recherches, je me focalise sur les personnes qui ont vécu une situation de fusion. Donc je me demandais à quelle situation vous alliez faire mention ce soir.

TL : C'est une bonne question puisque j'en ai connu plusieurs. La plus réussie c'était celle où j'étais chef de service d'un CHRS à S, avec une association mono établissement qui s'appelait l'association E, et qui a bénéficié d'une fusion absorption par l'association A. Le processus est parti du fait que le conseil d'administration est vieillissant, manque de renouvellement, mais avec souci de la pérennité des actions, jusqu'à l'année après la fusion. Et je suis parti ensuite. J'ai donc connu les conséquences d'une fusion qui a eu lieu juste avant ma prise de fonction actuelle. J'ai aussi connu une fusion avortée dans une association mosellane.

LDT : Alors, si ça ne vous dérange pas, la question de la fusion d'E m'intéresse, d'autant plus que j'ai déjà été amenée à travailler avec l'A. Du coup, dans ce cadre-là, à l'époque, vous étiez chef de service éducatif du CHRS c'est bien ça ?

TL : Oui, en fait c'était une association qui avait obtenu un agrément CHRS en 2003, et les financements sont venus ensuite, progressivement. Cette association s'était constituée d'abord dans les années 80, je dirais. Le premier hiver s'était en 85, l'association avait ouvert un abri de nuit. L'association passait le relais au CCAS de S concernant l'accueil et l'accompagnement de personnes sans abri. Face à la montée en puissance des difficultés de logement sur le territoire, et à la faiblesse des équipements pour les prendre en compte, l'Etat avait poussé cette association à demander un agrément CHRS, et a trouvé une association qui assumerait le développement associatif. Donc ils ont recruté en qualité de chef de service quelqu'un pour le développement, et moi j'ai été recruté comme éducateur spécialisé. On a contribué conjointement au développement, puisqu'il fallait répondre à de petits appels à projet, ce n'était pas la même dynamique qu'aujourd'hui à l'époque. Jusqu'à ce qu'on passe la barre des 10 salariés où le chef de service est devenu le directeur, et j'ai pu devenir chef de service en 2006. De 2006 à 2012, on est passé à 33 salariés, au moment où je suis parti. Un développement tout

de même assez conséquent, mais pas uniquement autour de l'activité CHRS. Le CHRS avait 4 ou 5 ETP de travailleurs sociaux, et en tout, environ une dizaine d'ETP, en incluant la ligne hiérarchique, les services administratifs, logistiques et techniques... Les activités satellites du coup coûtaient moins cher parce qu'elles n'avaient qu'à financer un micro bout de chef de service, et le poste de TS. A l'époque, pas de frais de siège, pas autant d'enjeux que dans les actions que l'on peut développer aujourd'hui où chaque action doit contribuer à avoir sa quote part de véhicule, de bureau... A l'époque on pouvait donc plus facilement développer des actions, comme cela, un peu sans trop être regardant.

LDT : Dans quel contexte l'idée est venue de se rapprocher de l'A?

TL : Déjà il faut dire que le Conseil d'administration a pris conscience de sa fragilité avec le déclin du bénévolat pour la gestion de l'abri de nuit : en 2007, c'était la campagne présidentielle et c'était la période pendant laquelle des tentes s'étaient installées le long du canal St Martin. Et suite à cette initiative, il y avait eu un plan gouvernemental intitulé le plan d'action renforcée en direction des sans-abris. Il avait demandé à transformer radicalement l'hébergement d'urgence, et on avait eu des places pérennisées. Paradoxalement c'était une mutation non souhaitée par le Conseil d'administration, qui avait sa culture de bénévolat associatif auquel tout le monde était très attaché, et il leur fallait le fonctionnement saisonnier pour pouvoir faire bénévole en hiver, servir la soupe, faire le veilleur, faire de l'accueil bénévole... Avec ce plan, on a quelque part tué l'abri de nuit. Dès lors il y avait de moins en moins de gens motivés pour travailler dans l'association. On a essayé de réorienter le bénévolat vers la maison relais qu'on avait créée, on disait que le cœur associatif de l'association allait être transféré à la maison relais. Ça a plus ou bien bien pris, ça a fonctionné quelques temps, mais personne ne voulait reprendre la Présidence, le président voulait arrêter car il avait des soucis de santé... Et on s'était d'abord rapproché d'une association Colmarienne, mais il n'y avait pas le même fond culturel rien qu'au conseil d'administration. A Colmar c'était une association para municipale, qui cherchait aussi à fusionner. D'ailleurs plus tard ils ont fusionné avec une association mulhousienne qui a donné plus tard naissance à l'association Appuis, où je travaille aujourd'hui. On a finalement choisi l'A pour plusieurs raisons. Au niveau des salariés, c'était attractif, il y avait le prestige de l'A. Le côté grosse association, sécurisation des postes, le poids politique... pour le développement associatif on se confrontait souvent à la question du poids

politique sur notre rayonnement territorial. Par exemple, lorsqu'on a été sur le point de fusionner, l'A a enfoncé le clou d'une micro crèche, projet que j'avais porté, et qui rencontrait une légère opposition politique, parce qu'une des adjointes du maire de S avait porté un autre projet, un mastodonte, de multi accueil, à l'échelle inter communale. Elle pensait que tous les projets feraient de l'ombre au sien. Du coup, notre projet de micro-crèche à vocation sociale n'était pas vue d'un bon œil. Ils se sont donc servis de l'avis du maire concernant l'accessibilité et la sécurité pour retarder les procédures. Quand on a été, l'année précédent la fusion, en mandat de gestion, ils intervenaient déjà comme si c'était leur projet, au niveau politique. Du coup, M. B et de le DR A sont arrivés, se sont mis au bord de la table, ils n'ont rien dit. Ils m'ont laissé faire mon exposé de situation, de développement de micro-crèche sociale, auprès du parterre d'élus, et ils ont voté, c'était oui. Donc, moi, dans ces conditions, j'étais forcément pro fusion A. La base salariale était plutôt pro A, c'était la même convention collective, on avait la chance d'avoir la convention 66, ce qui rendait les choses plus faciles. Au niveau du Conseil d'administration, l'A avait rusé, ils avaient placé un pion, ils avaient mis quelqu'un qui était directeur d'établissement dans le sud du département, à E, pour intégrer le conseil d'administration, mais il n'avait pas vraiment la foi en la cause des sans abris. Il était là, au cas où on en avait besoin, il savait lever la main au bon moment, et ça a payé. Je pense que l'aspect laïc a aussi joué. C'était des Chrétiens de gauche, à la base, le CA, mais il y avait des protestants, des catholiques, des athées... S c'était les notables ruraux, donc ça avait un aspect humaniste rhénan, grosse association posée, un peu franc maçonnerie. Comme ça, c'est bien passé.

LDT : est-ce que vous diriez que quelque part, il y avait une culture à l'A qui vous convenait en termes d'image... ?

TL : Non non, la culture d'entreprise est complètement différente. Nous on était plus proche d'une adhocratie que d'une bureaucratie.

LDT : Mais ça vous a quand même convenu d'aller vers eux ?

TL : Oui mais moi j'ai eu de la chance entre guillemets parce que ma séquence A, à ce moment-là, comme je portais beaucoup le développement, a fait que je voyais souvent le président, le

DG... A part le fait que le DG parlait de manière un peu plus compliquée que notre président et notre directeur habituel, ça changeait pas grand-chose. Ils ne nous ont par contre pas apporté beaucoup du côté de la technicité, ils n'ont pas apporté de savoir faire précis sur notre socle, tels que des concepts phares, notre approche de notre conception du développement social... Mais ils nous ont apporté le poids politique et le côté logistique où, il y avait un service compta, un service RH... ET nous on leur a apporté en échange aussi, parce qu'on a contribué à doter le pôle développement social d'un établissement pour lui donner un tronc, et du coup eux ils y ont gagné autant que nous en fait

LDT : ok parce qu'en fait eux ils n'avaient pas de CHRS ?

TL : Non, et leurs actions, que ce soit à S ou à M étaient fragiles. A S ils avaient 2,6 ETP d'intervention en résidence sociale, il y avait 3 ETP de suivi RSA, quelques ETP de Maitrise d'œuvre urbaine sociale (des MOUS). A M, il y avait des actions qui battaient un peu de l'aile et moi je devais aider à S. Quelque part ils devaient faire le sale boulot à M parce que ça ne fonctionnait pas. On leur a aussi apporté de l'expertise sur des questions telles que le logement d'abord, nous on avait déjà des réponses, qui s'en approchaient. Plutôt que de changer la personne de place, on faisait évoluer son statut, on développait des partenariats avec des bailleurs sociaux... C'était des choses que, lorsqu'on est une grosse assoc avec une grosse rigueur administrative, on ne peut pas faire. Du coup, culturellement, on était différents. C'était un peu comme si une start up se faisait manger par une grosse entreprise.

LDT : D'accord, alors de votre place, comment avez-vous commencé à parler de ce projet avec les différents salariés avec lesquels vous travailliez à l'époque ?

TL: ça a été facile parce que les différents salariés, n'étaient pas si nombreux que cela. Certains venaient d'être embauchés donc il n'y avait pas de sentiment d'appartenance fort. Comme c'était une association jeune, ce n'était pas une association dans laquelle le personnel avait un attachement fort au nom. Les plus anciens avaient connu l'époque des bénévoles... On était 3 ou 4 à avoir connu les bénévoles à l'abri de nuit, pour nous E ça voulait dire quelque chose mais voilà. Il y avait une proximité entre tous les acteurs possibles, pas trop de strates. Le fait

d'aller à l'A ça ne nous a pas posé de problème spécifiquement. On en a parlé, les salariés embauchés une fois que l'association avait connu un certain développement, pour eux c'était tout bénéf. On ne changeait pas de convention collective, ils gardaient le même salaire, le même nombre de jours de congés voire même ils augmentaient parce qu'il y avait des accords d'entreprise plus favorables, ils gagnaient en sécurité parce qu'être embauché au CDI sur des lignes de financement acquises et/ou négociées un peu au talent, parfois... faire une demande en mettant le cachet A sur la demande de financement c'est plus facile. Y'a vraiment pas eu de mouvement de contestation comme j'ai pu le voir dans mes autres expériences, ou des mouvements de repli sur soi, ou des mouvements de perte d'identité... Oui, l'A c'est ceci c'est cela... Non franchement c'est passé très facilement.

LDT : OK, et est-ce que vous avez laissé la possibilité aux salariés de peut-être donner leur avis, proposer des choses dans le cadre de cette nouvelle organisation à venir, ou est-ce que c'est vous qui avez essentiellement piloté les choses ?

TL : En fait, les organes étaient déjà là, c'est-à-dire qu'il y avait déjà une réunion de service par projet, plus une réunion générale mensuelle, moi j'insistais beaucoup là-dessus. Du coup on a rencontré les autres salariés des autres actions une fois qu'on avait fusionné, et, rattaché au même pôle. On a créé un seul et même pôle en fusionnant. Avant le pôle était dissout, il n'y avait pas vraiment de sentiment d'appartenance à un pôle et du coup, on est passé de réunions de cadres où on était moi, le dirlo et un autre chef de service, qui avait été recruté entretemps, à des réunions de service où il y avait une psycho et un cadre de S, ils étaient 2, et 2 M. Tous les organes étaient là, et en termes de dialogue, c'est devenu un peu plus sérieux, policé, on faisait attention à ce qu'on mettait dans le compte-rendu.

LDT : c'était moins en petit comité, entre intimes, que ça ne l'était auparavant ?

TL : Oui, il fallait faire attention parce que chacun avait son réseau, sa sphère d'influence, et la question du pouvoir dans les grosses organisations, elle n'est quand même pas pareille que dans les petites, surtout pour les conduites stratégiques en fait.

LDT : OK, et est-ce que vous avez eu l'impression que du coup... ça s'est passé plutôt mieux que dans des fusions que vous aviez vécues ailleurs. Est-ce que cela veut dire que les salariés ont été plutôt satisfaits de cette évolution-là ?

TL : Oui. Après, je ne suis resté que un an. Il y en a qui sont encore en poste. Sélestat est un bassin d'emploi rural. Les gens qui acceptent de travailler là-bas, ils cherchent un employeur en cdi, dans le social, qui leur permet de faire un plan épargne logement, et de construire sur le terrain de la grand-mère. Voilà, c'était des profils comme cela. Ils ne cherchaient pas une association où on nous garantit qu'un certain nombre de garanties et de valeurs seraient mises en œuvre, et que même si un public n'est pas rentable, on va y aller quand même. Ils n'avaient pas cela à l'esprit du tout. Il leur fallait vraiment un rapport salarié/employeur qui soit rentable.

LDT : D'accord. Et du coup vous avez eu l'impression, de votre place, d'avoir plus de travail à faire pour intégrer ce projet aux membres du CA peut-être, avec les représentants du personnel, ou est-ce que vous diriez que globalement ça s'est fait facilement ?

TL : Y a eu plus de tensions avec le CA ; Les DP c'était peanuts, dans une petite assoc les DP ça ne compte pas, on a pratiquement tous fait DP à tour de rôle. Y avait pas de véritable dynamique contestataire. Si on avait besoin de dire qu'on n'était pas d'accord on le disait en réunion et voilà. Pareil sur la question des conditions de travail, il n'y avait pas d'enjeux même si on était déjà à une trentaine de salariés, c'était déjà pas mal, tout le monde ne se voyait plus tous les jours. Mais le CA c'était plus dût parce que certains avaient connu l'abri de nuit. Ils savaient que sur les places d'urgence qui ont été pérennisées, le seuil d'exigence était plus élevé et que du coup, on s'éloignait du public qui avait fait naître l'association, de leur point de vue. C'était parfois vrai, mais la lisibilité qu'on a pu mettre, et le fait d'avoir écrit les projets juste avant la fusion, ça a permis de faire que par exemple, la logique de bas seuil demeure, pour certaines places, ou qu'on facilite des passerelles entre le CHRS et la maison relais, pour que si on tombe sur une personne qui a des comportements de grand marginal (ça peut surprendre mais à S y'en avait, y'a beaucoup de came, beaucoup d'alcool, des squatts...), on puisse quand même trouver une réponse pour ces personnes. Quand une association se développe on met en

place plein de procédures, même si ces procédures-là avaient pour objectif de rehausser le seuil d'exigence sur ces places-là. En plus, c'était une sensibilité du CA, de ces anciens bénévoles qui étaient membres du CA, qui passaient encore. Surtout le vice président, qui avait une position forte sur ces questions-là.

LDT : OK donc si je comprends bien, ces personnes-là avaient une crainte par rapport au fait que certains publics ou des personnes avec certains besoins, puissent ne plus être pris en charge dans le cadre du nouveau projet, c'est ça ?

TL : Oui c'est ça. La bureaucratisation fait qu'on va mettre en place des procédures, qui vont élever le seuil d'exigence, parce qu'on rend visible le fait que toi tu ne rentres pas dans les critères.

LDT : OK, alors comment avez-vous fait pour passer au-delà de ce blocage ? Est-ce qu'il a fallu leur expliquer la nouvelle mécanique à venir et leur démontrer que si, ces personnes-là pourraient malgré tout être prises en charge à moment donné ?

TL : Il a fallu... on a pris certains gars compliqués à accompagner sur des places CHRS, pour construire le projet d'intégration de la maison relais. Du coup on a utilisé les projets qu'on avait développés pour montrer qu'il y avait une dynamique possible de reprise en main de sa vie, de libre choix... Mais aujourd'hui, je ne suis pas convaincu, si on le refaisait aujourd'hui, que ça marche encore. ça dépendait aussi des personnes qui étaient là. Une culture c'est le plus difficile à changer mais aussi à préserver. Quand on change les systèmes, la culture elle change d'office.

LDT : ok alors si je comprends bien vous avez dû faire preuve de pédagogie pour réussir à leur montrer que dans le nouveau système ça allait aussi fonctionner, même si à l'heure actuelle vous n'êtes pas persuadé que cela fonctionne. Est-ce que du coup, quand vous dites que la culture a forcément changé, vous considérez que la culture avait changé mais qu'au final... ce n'était peut-être pas si mal ?

TL : C'était une culture 16 h 59 je ferme mon sac à main, je me lève, et je pars. En plus, les salariés qu'on avait embauchés étaient tous devenus jeunes parents. C'étaient des anciens stagiaires, les plus grosses reprises d'ancienneté c'était 5 ans. C'était une équipe qui était très jeune, il n'y avait qu'une personne qui avait plus d'ancienneté que moi, mais sinon, tout le reste c'était leur première vraie expérience. Ils ont donc évolué avec la structure, il n'y avait pas vraiment de dynamique, de lutte au sens positif. Il n'y avait aucune culture militante chez ces professionnels. La culture militante elle a décliné du moment où on a fermé l'abri de nuit, ce qui est paradoxal parce que pour nous c'était une victoire de sortir de la saisonnalité. Mais du coup on n'a plus eu de bénévoles, et plus d'identité militante. C'est devenu une culture professionnelle avec vouvoiement des gars sdf...

LDT : OK, ça a dû être pas mal comme changement. Alors là du coup c'était E, mais vous disiez que vous aviez vécu d'autres projets de fusion qui avaient été plus compliqués c'est ça ?

TL : J'ai vécu les effets de deux autres fusions, mais je n'y ai pas vécu tout le processus. Avec espérance j'ai vécu tout le processus jusqu'à l'année d'après. On a inauguré la micro crèche en 2012, parce qu'on avait un fonctionnement expérimental juste avant. On a coupé le ruban en juillet 2012, et je suis parti en août 2012. Je suis parti travailler en Moselle où ils étaient en démarche de fusion mais finalement le mariage n'a pas eu lieu. Ils ont fini par se marier avec l'A mosellane c'est-à-dire le C, qui avait été créée en même temps que l'A à une époque où il ne faisait qu'un, et qui avait par la suite été séparée. C'était donc l'association E à F. A nouveau une association mono établissement qui avait un CHRS, avec des actions satellites. Le CHRS femmes devait se marier avec le CHRS hommes présent sur le territoire. Ça ne marchait pas, cultures associatives complètement différentes, et un CA épais comme du papier à cigarettes. C'est pour cela que j'évoquais avant la figure de M. M à Abreschviller...

LDT : OK, donc ça ne s'est pas fait à l'époque, les cultures ne se sont pas croisées, c'est bien cela ?

TL : Oui et le rétroplanning n'était pas calé. Les CA étaient en résistance. Les personnels... je n'ai jamais vu ça, une catastrophe...8 syndiqués chez Sud, et qui regardaient leur leader syndical, même en réunion d'équipe pour savoir ce qu'il fallait répondre, même en réunion d'équipe. Même pour une question basique en lien avec le changement... Une grosse conduite du changement à opérer, une discontinuité dans les figures de référence pour porter le projet, du coup ça ne pouvait pas marcher. Alors moi je suis resté un an, j'ai fait l'évaluation interne, comme il ne l'avait pas faite j'ai dit ok, je m'en charge, sinon c'est risque de retrait de l'agrément. On ne s'en est pas trop mal sorti... Je sortais d'un endroit où j'avais porté beaucoup de développement mais là j'ai fait vraiment zéro développement. J'ai fait de la réorganisation, nettoyage, rangement des tiroirs mais pas de développement. Une fois que j'ai vu que ça ne marcherait pas, j'ai lâché l'affaire, j'ai téléphoné à M. B, et j'ai dit est-ce que vous auriez un poste de chef en Alsace... Pour qu'il y ait une fusion qui marche bien, les conditions qui sont importantes, c'est qu'il faut que le projet soit pas trop clivant, parce que parfois, les fusions arrivent à un moment qui est historique pour l'association, où le projet est en péril. L'A a beaucoup mangé de petits établissements qui étaient malades, qui n'arrivaient plus, qui économiquement n'y arrivaient plus... Mais une fusion ça ne rapporte pas de sous, voire ça en coûte. Les associations mono établissement n'ont pas de frais de siège, elles n'ont pas tous les postes qui sont nécessaires au développement et à l'amélioration de la qualité... elles n'ont pas tous ces organes-là. C'est une logique de patron de PME, les cadres qui concentrent tout : ils doivent faire les RH, la compta, tout... Selon le profil de cadre on a soit des petits tyrans, soit des développeurs, soit des contrôleurs... et du coup ça ne peut pas marcher. Ils ne peuvent pas survivre mais économiquement, rejoindre une grosse association c'est aussi prendre entre 4 et 8 % de frais de siège...Du coup ça veut dire que la secrétaire qui faisait de l'accueil, elle va aussi faire de la compta parce que la comptable elle va faire ses deux dernières années qui lui restent avant sa retraite, au siège, et après, elle ne sera pas remplacée. ET donc ils savent qu'ils en ont pour 2 ans pour nettoyer et au bout de la troisième année, il faut qu'au niveau de l'établissement ça roule, que tout fonctionne. Ça il faut pouvoir l'expliquer aux salariés, il faut faire en sorte que le projet il soit compris comme étant dans l'intérêt des usagers, des personnes que l'on accompagne, pour que l'établissement ne disparaisse pas... il va devoir s'institutionnaliser, pour correspondre à une gestion « orthodoxe ». Mais, si c'est fait au détriment des valeurs, ya conflit, c'est sûr. Et si on ne sait pas communiquer sur les valeurs, on ne sait pas faire. Si on ne sait pas dire lesquelles, comment on les applique, si on ne peut pas dire quand elles ont été transgressées, qu'on s'est éloigné, et qu'il faut qu'on y revienne...on est censé avoir des valeurs et les tenir tout le temps, sans savoir comment faire pour les

entretenir. Et ce dialogue-là, pour moi, qui est le plus difficile à tenir dans le cadre d'une fusion. C'est parce qu'on ne sait pas le faire d'habitude quand ça va bien, mais dans le cas d'une fusion on est obligé d'en passer par là, le projet on doit le préciser, on doit voir si on fusionne avec Vdp, on doit savoir qu'avant ça s'appelait SVDP. Il y avait un document qui expliquait tout cela, en 2012. Il y avait un document qui expliquait les valeurs, à signer en plus du contrat de travail, qui précisait les valeurs, au moins c'était explicite. On est censé avoir les mêmes valeurs ? Mais ce n'est pas vrai ! On n'a pas tous les mêmes valeurs, ni même la même hiérarchie de valeurs, la façon de les mettre en œuvre. Ce qui est important pour moi et impossible à négocier, ce ne sera pas la même chose que pour l'autre et du coup, ces instances-là, dans le cadre d'une fusion, c'est ça qui fait un effet boomerang pour moi. Je l'ai vu aussi dans des mémoires CAFERUIS par exemple qui traitaient de la question, quand j'étais jury. C'était systématiquement ça qui n'allait pas. Parce que économiquement, c'est des plus et des moins, c'est pas très compliqué. Voir si une fusion va fonctionner ou pas... C'est plutôt la question des valeurs et du pouvoir qui sont importantes. C'est-à-dire que quand il y a des ... quand c'est une fusion de deux entités qui ont à peu près la même taille, c'est aussi problématique parce que, s'il y a un directeur proche de la retraite dans l'entité A, et un directeur un peu arriviste dans l'entité B, il peut y avoir conflit parce que en gros, on a la même taille, mais moi je sais que je suis plus vieux, donc je fais mon baroud d'honneur, je sais que je vais devoir céder ma place mais je veux quand même le poste de numéro 1 d'abord avant de céder ma place... C'est le genre de choses que j'ai pu voir. C'est rarement « on n'est pas d'accord sur comment on accompagne les gens ». C'est plutôt on n'est pas d'accord sur le fait que par exemple, on fera ou non des exclusions de CHRS pour d'autres motifs que violence. Est-ce que si l'Etat nous dit « il faudrait le reloger maintenant », on est en capacité de dire « non il ne faut pas le reloger maintenant ». Ce mec, si on le reloge demain, si on le force, il va se casser la gueule demain. Est-ce qu'on est en capacité de faire ça, est-ce qu'on a le droit de faire cela ? Est-ce que notre CA nous porte si on fait cela ? Est-ce que sur les places d'hébergement d'urgence on a le droit d'accueillir des sans papiers ? Est-ce que si le 115 nous appelle en nous disant là ya une femme africaine avec 4 gosses, sans papiers, faudra donner de l'allocation de subsistance pendant on ne sait pas combien de temps, est-ce que vous les prenez ? Oui, on les prend, mais est-ce que notre CA est d'accord ? C'est ça qu'il faut clarifier dans une fusion.

LDT : Oui, ce sont les fondamentaux, les valeurs de travail et même d'accompagnement des usagers pour être sûr que l'on soit bien d'accord ?

TL : Oui c'est ça. Alors quand je dis que c'est pas sur comment on les accompagne, ya de ça, mais c'est pas la technicité, mais quelque part c'est plutôt la philosophie de référence. C'est ça qui en Moselle a fait que ça n'a pas marché. L'association espoir Forbach avait un établissement fermé sur lui-même, très parano, les hommes c'est le mal (les auteurs de violence), et puis il y avait la violence de l'autre côté. Et elle ne se rendait absolument pas compte que la violence était aussi du côté des femmes et de l'institution qui était carcérale en fait, et disqualifiante, et elle ne voulait pas regarder de ce côté-là. Et cette mariée qui allait vers une structure venant en aide aux hommes, au final ce n'était pas possible.

LDT : Et du coup dans l'autre structure vers laquelle vous êtes allé par la suite, vous dites que vous êtes arrivé dans l'après coup, et ça avait été compliqué. Est-ce que les salariés ont pu vous dire, de leur place, ce qui avait été compliqué ?

TL : C'était à Appuis, là où je bosse maintenant. L'association est née, je crois, en 2014, et a changé de directeur général cette année-là et en 2019. En 2014 la fusion s'est passée de manière très administrative, avec 2 directeurs d'association qui partaient à la retraite prochainement. Deux CA. Une association à C, l'échelle, qui avait un CHRS les E, et des lits halte santé. Ce directeur-là et le CA moribond (E avait failli fusionner avec eux en 2010). Les 2 directeurs, pour faire court, n'ont pas osé aller jusqu'au bout de la fusion et ils sont partis à la retraite, en disant c'est bon, on a fait une fusion, on ne pourra pas nous reprocher de ne pas l'avoir fait, on peut partir à la retraite, peinars. Arrive-là un DG profil créatif, qui a apporté beaucoup de choses, mais qui n'avait pas du tout le côté gestionnaire. Il n'a pas vu que la fusion n'était pas faite dans les faits, c'était une fusion sur le papier, mais dans les faits, chaque projet n'était relié que par la tête, le siège, mais il n'y avait pas de lien. Si on devait dessiner les organisations en 3 D, il n'y avait pas de liant, de chose qui rattache la base. Du coup, moi j'ai été recruté en novembre 2016, dans un contexte où on a demandé aux CHRS de M et de C de ne former qu'un seul ensemble. D'avoir les mêmes procédures d'entrées, les mêmes méthodes d'accompagnement, les mêmes ratios d'encadrement... C'était arbitraire, c'était l'Etat qui demandait cela, il n'y avait pas de besoin spécifique, ça ne correspondait pas à un besoin du territoire ou même d'accompagnement. On serait venu 2 ans plus tard avec le plan quinquennal du logement d'abord, on aurait eu un élément extérieur à apporter en disant regardez, ya une

nouvelle philosophie à mettre en œuvre... On nous a dit non non, il faut faire. Du coup, à accompagner c'était difficile. Moi j'ai un côté, parfois, c'est côté ça on y va, du coup ça a pu être parfois difficile pour certains salariés à vivre. Encore aujourd'hui, certains en parlent comme étant une des épreuves dures dans ma carrière, avec projections mutuelles du genre « celle-là elle m'en veut, celui-là je ne le supporte pas... » beaucoup de tensions, mais sans en arriver à des conflits ouverts. On a eu une chance c'est que les figures de direction qui ont voulu profiter de cette fusion pour imprimer leur patte, pour prendre le pouvoir... On a eu une direction compliquée, pas générale, mais juste en dessous, qui en même temps a été très bénéfique sur le plan d'une vision du travail social re vivifiée, qui est renouvelée, mais qui n'avait pas elle-même expérimenté ces pratiques et qui n'en avait qu'une connaissance conceptuelle. Du coup ça ne matchait pas pour quelqu'un qui avait fait du terrain, pour qui il y a un rapport artisanal au temps... Aujourd'hui on met en application les pratiques qu'on promouvait il y a 5 ans, mais ça a mis 5 ans. On ne pouvait pas le faire en 6 mois. C'est ce qu'on appelle le saut de Tarzan quand elle a voulu faire cela. Quand on passe de A à D.

LDT : Donc si je comprends bien quelque part la fusion avait eu lieu sur le papier mais les salariés ne l'avaient pas ressentie, et le vrai moment où ils se sont sentis chamboulés, c'est le moment où on a demandé aux deux CHRS de C et M de travailler ensemble ?

TL : Oui, c'était d'avoir un fonctionnement identique, mais sans se référer à une vision qui recueille l'adhésion. La vision du travail social qui était portée par la direction générale de l'association, c'était une vision du travail social qui était chouette, qui était intéressante, mais qui était trop conceptuelle. Et du coup la direction n'a pas su dire « écoutez, c'est au nom de ces approches-là qu'on veut vous faire travailler ensemble. » Et dire à l'Etat « ok, nous on a une vision à laquelle on voudrait se référer. On voudrait le faire, mais sur une durée de 5 ans. » Avec une vision projet, ça aurait très bien pu le faire, plutôt qu'avec une vision idéologique. Nous quand on est soit sur l'échelle hiérarchique le dernier maillon avant l'horizontal, ou soit le travailleur social de base, on ne voit pas les coulisses stratégiques, les logiques carriéristes des uns et des autres, qui disent que moi, en parallèle j'ai besoin de telle promotion parce qu'en parallèle je suis en train de terminer mon doctorat... Si j'ai un statut élevé, mon doctorat, je pourrais plus facilement l'avoir et rebondir encore mieux ailleurs après ; Tout ça on ne le voyait pas. On ne savait pas qu'on servait de strapontin, on ne pouvait pas le deviner. Du coup le tempo

était complètement instrumentalisé au profit de l'intérêt de l'un ou de l'autre qui avait noyauté un peu le projet. Mais ça je pense que c'est très spécifique à certains individus, qui dans le social ont des coudées franches, alors que si ça avait été dans le privé, et qu'on demandait aux gens une expertise, où le recrutement est basé sur la compétence, je pense que cette personne n'aurait pas fait 6 mois. C'est comme cela, l'association a été un peu secouée par ça, mais néanmoins la commande venait de l'Etat et c'était une fusion qui devait s'opérer pour des gains administratifs, et qui n'était pas au profit de la personne accompagnée. Du coup c'est difficile à faire passer, comme légitimité, auprès de gens qui en plus, sur les deux territoires... (sur un des territoires les résultats étaient mauvais au niveau statistique, mais où le sentiment de bien être, ou tout le monde était content. Et il y avait une structure où ils faisaient déjà pack face à l'ancienne direction, et où ils avaient de bons résultats statistiques, donc il n'y avait pas de leviers pour leur dire écoutez il faut que vous changiez. Il y en aurait eu si on avait pu dire « on perçoit là des évolutions en termes de politiques sociales et en termes d'accompagnement des personnes, on peut encore améliorer en ayant recours au droit des personnes, au logement, à des modèles d'intervention qualitatifs auxquels on aurait pu référer nos pratiques. ça aurait été vachement mieux, mais là, non. Là, c'était non, il y a une fusion, on ne veut plus examiner qu'un seul budget, ben maintenant il va falloir y avoir le même fonctionnement, les mêmes process pour tout le monde. Ça n'avait aucun sens, à part administratif.

LDT : Et du coup comment faire dans ces cas-là, lorsque clairement il n'y a pas de sens, pour que ça suive derrière, au niveau des équipes.

TL : Ah là faut parfois aller jusqu'au conflit qui peut être positif parfois. Ça permet de faire le tri , et finalement, je suis très surpris. Si on m'avait dit avant qui resterait / qui partirait, qui gagnerait, qui évoluerait favorablement, qui réussirait à murir dans ses idées, j'aurais eu tout faux. Finalement, c'est humainement enrichissant.

LDT : Donc malgré tout vous ne regrettez pas d'être passé par tout cela

TL : Non, non, il ne faut jamais regretter !

LDT : Et si c'était à refaire, puisque vous avez vécu plusieurs fusions, avant, pendant, après, sauriez-vous vous positionner vis-à-vis d'une direction en lui disant que de par vos différentes expériences, en précisant quels sont les ingrédients nécessaires pour que la fusion fonctionne ? Vous sauriez dire comme cela vers quoi aller ou pas, ou considérez-vous qu'il y a tellement de paramètres que ce n'est pas évident à accompagner ?

TL : Pour être franc, ça fait maintenant 15 ans que je suis chef de service, et je m'ennuie un peu, je suis plutôt un développeur, mais en même temps je pense que j'ai été chef de service trop tôt dans ma carrière, du coup c'est pas plus mal que j'ai fait 15 ans à ce poste. Je pense que le chef de service, quand il y a une fusion, a besoin qu'on lui laisse une place plus grande que lorsqu'il y a une organisation conventionnelle, où il faut mettre le charbon dans la locomotive pour faire avancer le train sur des rails déjà existants. Je pense qu'en termes de périmètre d'activité, une fusion, c'est comme un stage chrysalide de l'organisation. Il faut avoir à la fois les organes classiques pour gérer une boîte, mais à la fois de manière plus matricielle, il faut des organes propres à la fusion, en mode projet. Il faut une instance qui peut-être un copil, clair, qui parle de la fusion, et où il faudra donner plus de poids. Le problème c'est que dans ces instances-là, selon le degré de paranoïa ambiant, on laisse plus ou moins la place aux uns et aux autres, parce qu'on a un plan de com, parce qu'on ne veut pas que certaines informations, ou des hypothèses de travail fument et sèment la panique... Je pense qu'il faut savoir sur quoi baser le projet, c'est quoi les valeurs et qui le porte, c'est quoi le chemin entre le projet et l'action, entre l'action/les concepts de référence/les approches plus rationnelles qui tempèrent l'aspect émotionnel aussi parfois, parce que voilà, c'est un métier humain, il n'y a pas deux situations égales mais néanmoins ya des références qui sont possibles, et ça sert quand même de lire les livres qui ont été écrits sur le travail social, sinon c'est la préhistoire, on réinvente la grotte, le feu... Dans une logique de continuité, de transmission... ya des choses auxquelles on peut se référer. Je pense que les fusions c'est un bon révélateur de la solidité du projet face à ces choses-là. Si l'entité est au clair sur ses valeurs, et l'entité absorbante pareil, ya pas de facteurs de risque énormes. Même s'il y a conflit ça et là pour savoir qui est le nouveau directeur, comment sera l'organigramme... ça ça dure 6 mois et après c'est digéré dans l'organisation. Même dans les organisations qui bougent beaucoup, 6 mois ça devient un temps long. Là, par exemple, ça fait 5 ans que j'y suis et je suis devenu un ancien. Tous les ans, j'ai changé de périmètre d'intervention, de projet, d'équipes, j'ai géré les choses tout seul, puis avec un collègue...

finalement j'ai changé de pôle sans changer d'équipe... On nous a changé les chapeaux en fait, dans l'association... 6 mois c'est devenu un temps long. Ce qui peut tout de même être important dans les fusions ce sont les figures de continuité, que les employeurs soient vigilants à qui est là depuis un certain nombre d'années, et comment il a digéré les différentes strates, parce que sinon quand il va fouiller dans sa mémoire, il se trompe de strates pour se référer par exemple. On a un bâtiment, il faut le fermer tous les soirs : on a une fiche repère qui le précise. On le ferme, mais les anciens ne savent pas le fermer correctement. Ils le ferment mais comme ils le fermaient dans le temps, sans fermer le portail... ils oublient qu'il n'y a pas de tuilage avec le veilleur qui arrive 2 ou 3 heures plus tard, qui ouvrira le portail pour rentrer la voiture, ils oublient qu'il faut monter au deuxième étage, où on a les bureaux... Il faut donc s'intéresser, dans les fusions, aux personnes qui sont là dans la continuité au niveau de l'association, pour voir si la nouvelle organisation métabolise bien les différentes choses, ou si ça s'empile juste. Par exemple moi j'ai changé de direction, on m'a changé de chapeau, mais pour autant on ne m'a pas demandé si je voulais être directeur. On m'a dit voilà, ton nouveau dirlo ce sera ton ancienne collègue chef de service . C'est instable, c'est comme des répliques du séisme. La fusion administrative a eu lieu en 2014, le DG est parti en 2019, on a eu un manager de transition qui a fini par rester d'ailleurs. Cette personne, elle met de l'ordre, elle tasse tout : les procédures... Maintenant c'est plutôt harmonisé, c'est un peu un mouvement de balancier comme cela, on n'a pas une instance collégiale qui permet de faire intelligence collective qui permettrait de dire voilà, ya une dimension organisationnelle qu'il faut, ya une dimension visionnaire qui sont nécessaires. Comme on les articule, comme ya une dimension financière, ya une dimension stratégique, ya plein d'axes qu'on pourrait articuler. Quand est-ce qu'on aura fini de subir les effets de ce genre de choses ? Jusqu'à la prochaine fusion ? On est là à 160 salariés environ, et ce qu'on vit, puisqu'on a depuis absorbé d'autres associations depuis, ya eu plein de fusions régulières. Ce sera le cas jusqu'à ce que l'association ait une taille critique où vraiment là on ne pourra plus connaître tout le monde et savoir... En tout cas entre chefs on ne se verra presque plus... Comme à l'A où en fait les dirlo se voient entre eux , sinon, quelqu'un qui bosse à l'A de Strasbourg ne connaît personne qui travaille à l'A de M. Sauf s'il est délégué du personnel, mais c'est tout. Je ne sais donc pas quand on aura fini de vivre ce type de choses. Pour moi c'est un peu difficile d'en parler avec du recule puisque j'y suis encore dedans.

LDT : Mais ça n'en demeure pas moins intéressant. En tout cas chapeaux parce que du coup vous avez eu plusieurs postes, dans plusieurs structures différentes, vous vous êtes adapté... Seriez-vous un peu caméléon ?

TL : Caméléon je ne sais pas, Un peu, c'est vrai que même au niveau culture d'entreprise ou vestimentaire... En Moselle on me demandait de vouvoyer les salariés : c'était un exercice difficile mais je m'y suis fait. Comme je n'avais jamais tutoyé personne dans la boîte, ça allait. Après, en protection de l'enfance, j'avais des chemises et des blazers tout le temps parce qu'il fallait aller chez le juge, à l'ASE tout le temps, puis il fallait se tenir propre... Surtout, j'ai découvert parfois, peut-être en y laissant des plumes, la différence entre souplesse et flexibilité. La souplesse c'est quand tu vois venir l'obstacle, tu te baisses et tu l'esquives, la flexibilité c'est quand tu te le prends et que tu ne casses pas. Et du coup, je me suis cogné parfois... c'est pas simple d'accompagner des gens quand derrière il faut avoir un bien être de façade, quand derrière les professionnels ne vont pas bien. Ça c'est vraiment difficile quand on doit s'adresser à quelqu'un qui ne va pas bien mais qui doit continuer à accompagner tant et tant de familles... Et que la personne ne va pas bien parce qu'elle n'a pas su dire que telle décision ne lui convient pas ou qu'elle ne l'a pas digérée... ça ça devient de plus en plus compliqué... Dans le processus de fusion, parfois on ne tient pas compte de nos valeurs, ce sont des fusions coûte que coûte, c'est parfois violent.

LDT : Merci à vous pour tous ces éléments, je n'hésiterai pas à vous transmettre le mémoire quand je l'aurai terminé, après janvier 2022.

Entretien L A du 8 juillet 2021

LDT : Bonsoir ! J'avais envie que vous me racontiez votre expérience des fusions, d'autant plus que vous m'avez dit que vous aviez travaillé autour de la fusion des F, ce qui est une chouette coïncidence pour moi. Du coup est-ce que vous pouvez m'expliquer plus spécifiquement ce que vous avez appris dans le cadre de cette fusion et peut-être d'autres fusions. Je veux bien que vous me racontiez ce que vous faisiez à l'époque dans ce contexte-là.

LA : Vous pouvez juste me contextualiser un peu ça ?

LDT : Oui, en fait, je vais travailler dans le cadre de mon mémoire autour des fusions dans les établissements sociaux et médico sociaux, et notamment sur la création de sens pour les équipes, et surtout sur le rôle des cadres sur la création de sens et de l'accompagnement dans le cadre de ces fusions.

LA : OK, je souris parce qu'effectivement, c'est exactement la question qui s'est posée à l'époque. Il faut que je reconstruise tout cela. Je ne sais pas si certains salariés des fougères y travaillent encore ou pas... ? Alors grosso modo on est en 2009-2010, moi je venais de la pédo-psychiatrie, je suis éduc spé de formation, j'ai bossé à l'epsan sur la coordination adolescente A N avec le Dr P. Premier poste de cadre sur les Fougères, sur proposition d'un collègue avec lequel je bossais sur des revues, TGA. Du coup, voilà, j'ai le poste, au début, pas trop de difficultés particulières mais rapidement, on voit qu'institutionnellement parlant, il y a quelques difficultés.

LDT : OK alors juste pour que je puisse resituer. A l'époque, les f étaient gérées par quelle structure ?

LA : L'association J L, c'était une association mono-établissement. Il y avait déjà deux maisons à la R, et 12 ou 14 appartements en ville. 2 équipes composées d'éducs spés, tous diplômés à

peu de choses près, il me semble juste une monitrice éducatrice. Quand j'arrive rien de spécial au début, découverte du poste, quelques tensions, quelques difficultés parce que le public est un peu particulier, le contexte est un peu particulier. Donc, à moins que ça n'ait changé depuis, des jeunes filles de 14 à 21 ans étaient accueillies, avec la double casquette ASE et PJJ, à l'époque. Et puis des moments un peu étonnants au mois d'avril. Sur la première maison rue ja, sur les 14/16 ans, je devais être là depuis 3-4 mois grand max, et il y a 6 gamines de la maison qui changent d'un coup, le taux de rotation était relativement important à cette époque-là. 6 jeunes qui partent, 6 nouvelles qui arrivent dans la foulée, presque en même temps, ensemble. 2 étaient déjà là depuis quelques semaines, qui décident de faire leur initiation, elles les emmènent se balader... j'étais d'astreinte dans l'appart 2-3 rues plus loin. Appel vers 22 ou 23 heures, les filles ne sont pas revenues (toutes les nouvelles et les deux anciennes), et en fait ça se termine dans un appart de mecs avec des coups de couteau dans une cuisse pour un mec, avec deux filles ont été bien tabassées, les flics qui interviennent... C'était donc une jolie entrée en matière, c'était assez spécial mais à la fois... très très peu de reprises... de l'événement au niveau institutionnel. C'était un crève-cœur pour moi le fait qu'il y ait eu l'événement, cela a été retravaillé au niveau éducatif avec les jeunes, ça, il n'y a pas de problème, mais au niveau de la direction, de l'association, rien de spécifique au-delà de la gestion de ce qui s'était vécu, comme cela. Ce que moi j'ai senti comme étant un révélateur, ça s'est confirmé rapidement c'est-à-dire que par la suite, ce qui n'était pas dit c'était des tensions relativement importantes entre les financeurs et l'association, et des difficultés a priori financières de l'association, mais là je n'ai a priori pas plus d'éléments que cela. Des difficultés de gestion a priori, auxquelles je n'ai pas eu accès, vous allez comprendre pourquoi... En effet au bout de 6 mois, d'un coup tout se casse un peu la figure et je me retrouve dans une situation où il y a une tension extrême avec la direction et les financeurs. Finalement, la directrice s'en va et quitte. Quasi dans les jours/semaines qui suivent, l'association est mise sous tutelle, sous accompagnement administratif du département et de la PJJ, avec tout le gratin de la pjj et du département qui déboule au foyer pour faire un audit... Et qui décident de mettre sous tutelle l'association. Le président démissionne, c'est assez rapide ensuite.

LDT : OK alors tout cela, vous me dites que c'est arrivé rapidement après votre prise de poste, est-ce que ce sont des choses que vous, de votre place, vous aviez senties venir, ou les équipes, ou pas du tout.

LA : Ah non, pas du tout !

LDT : Donc c'est le truc qui vous tombe dessus et qui vous vient de nulle part ?

LA : Qui vient de nulle part pas totalement parce que j'avais eu des échos, des éléments de la part du vice-président qui m'avait expliqué que c'était compliqué, c'était un gros foyer... mais je n'avais pas d'éléments concrets de mauvaise gestion au quotidien. Moi, en tant que chef de service, je suis arrivé, j'ai essayé de structurer un peu les plannings et tout ce que je pouvais un peu structurer. On bossait bien avec les équipes, ça tournait, on commençait à revoir un peu les organisations des deux maisons, des visites en appartement, des choses de ce type-là. Pas de difficulté majeure à ce niveau-là, et la directrice s'était vraiment gardée le côté gestion budgétaire/gestion financière, la gestion du patrimoine... Je n'avais pas du tout accès à tout ça. Je comprenais bien à travers ce qu'elle disait, que ça n'avait pas l'air simple, mais c'était mon premier poste, mine de rien, j'avais 27 ans, c'était une autre réalité pour moi et je n'avais pas encore accès à tout ça. Et c'est ce qui a bloqué les équipes parce que du coup, il y a eu cette visite choc du département et de la pjj, qui a mis à jour toute la difficulté du système. A ce moment-là je me rends compte que je viens d'être embauché par une asso qui avait du mal à recruter. Je comprends que ça faisait déjà 3 ou 4 séries d'entretiens d'embauche qu'ils menaient pour recruter des chefs de service, mais qu'ils n'y arrivaient pas. C'était peut-être pas anodin mais vu que j'étais un peu tout jeune tout frais, je n'avais pas forcément tout l'historique du foyer, ni la réputation du foyer qui allait avec. Et puis, difficultés avec la directrice qui était aussi l'ancienne directrice adjointe de l'école d'éduc spé de S, où ça ne s'était pas forcément très bien passé. Mais ça c'est pareil, vu que je n'étais pas dans ce réseau-là, je n'avais pas ces infos-là. Et l'asso était un peu gérée de manière bon père de famille, mais sans trop d'investissement sur la partie gestion/gouvernance. Les gens étaient de bonne volonté mais c'est tout. Donc tout ça commence à émerger, les éducus commencent à montrer des signes de difficultés, d'angoisse pour certaines, il y en a une qui est partie à ce moment-là. C'était la seule qui était mère de famille et je pense que cela n'est pas pour rien, je pense que c'était compliqué comme contexte. Et puis les choses s'enchaînent puisqu'en quelques semaines, ça fait à peu près 6 mois que je suis en poste, et je me retrouve sans directrice, sans asso, la secrétaire est partie ensuite après le départ de la directrice ? Donc je me retrouve tout seul, chef de service, avec les 12 ou 14 éducus spé à gérer, et il me restait en plus l'agent d'entretien et la cuisinière.

LDT : Donc en fait vous vous retrouvez seul pilote à bord ?

LA : Un peu, avec un administrateur délégué, qui est nommé par le conseil départemental, qui était Gls, l'ancien DG de l'A 67-68, avec qui on a bien accroché. Pour le coup, ça m'a bien positionné sur mon poste et ça m'a permis de me rassurer un peu sur ce que je faisais. Justement, dans le sens que ça avait pour les équipes. Il m'a stabilisé un peu sur cette fonction-là et il m'a donné pour mission de poser les choses pour les équipes, et de préparer en fait le recrutement du futur directeur.

LDT : OK, alors juste pour comprendre, est-ce que c'est à l'époque vous qui avez quelque part crié SOS auprès des financeurs ou est-ce que c'est ce qui restait du conseil d'administration qui a demandé de l'aide ? Comment est-ce que cet administrateur a été nommé ? Comment les choses ont été repérées ?

LA : Alors, c'est suite à l'audit. J'ai pas forcément les infos sur ce qui s'est passé en amont. Vu ce que j'ai découvert après de difficultés entre certains éducateurs et la directrice...mais aussi des difficultés antérieures. En effet c'était un foyer qui avait déjà connu des histoires compliquées dans le passé. Ce que j'ai compris c'est que le département, quand ils ont fait l'audit, ils avaient déjà en tête la démarche de mettre sous tutelle l'asso et de la dégager. Ça c'était déjà décidé en fait. C'était le prétexte pour venir chercher les infos, les éléments, qui risquaient d'être problématiques, pour pouvoir agir à ce moment-là. Je pense que le comptable a été un peu la source des éléments d'info au département, mais je n'ai pas de preuves particulières. Je sais qu'il était en conflit ouvert avec la directrice, je l'ai découvert quand je suis allé dans son bureau une fois qu'il est parti et que j'ai découvert qu'il y avait 18 mois de factures qui n'avaient pas été traitées et que c'était tout dans des cartons... Voilà, là j'ai compris qu'il y avait un souci. Donc je ne pourrais pas dire si objectivement, il y avait un souci de gestion au niveau de la directrice, ou si les difficultés de communication entre la direction, le comptable...les différents membres de l'association ont posé un tel problème que ça a plombé complètement les fonctions des uns et des autres ? Je n'en sais rien et à la limite ça n'a pas un très grand intérêt de reconstruire cela a posteriori. Mais ce qui est certain c'est qu'on s'est

retrouvé dans une situation où y'avait pas le choix, il fallait faire tenir la boîte pour la trentaine de gamines, y avait 2 équipes d'éducs spés qui étaient là, qui n'avaient rien demandé à personne, et qui allaient se retrouver dans un truc vraiment pas simple. Donc la solution a été assez claire pour moi. A priori ça changeait un petit peu par rapport au mode de management auparavant. Mais là j'ai convoqué tous les éducateurs, je les ai tous mis autour de la table et j'ai expliqué la situation très clairement. Ben voilà, on en est là, il n'y a plus de pilote dans l'avion, à peu de choses près, on a GLS qui est là et qui va piloter ça mais de loin, parce qu'il est DG d'asso. Et puis voilà, maintenant il faut qu'on arrive à construire un truc : on a deux solutions. Soit on laisse la boîte se casser la gueule, on referme tout, et chacun repart de son côté, soit on arrive à construire quelque chose qui ait de la gueule, qui ait du sens, et ça donne une envie à une autre asso de reprendre tel quel et de reprendre tout le monde. A partir de là le boulot c'était d'être au quotidien dans l'intendance classique de ce que peut-être un établissement, pour un poste de chef de service, cadre intermédiaire classique, et surtout de faire le job de faire en sorte que tout ce qui se passait au quotidien rentrait bien dans cette vision stratégique (alors je le dis comme cela maintenant mais ce n'est pas du tout comme cela que je l'imaginai à l'époque. J'ai pas mal élaboré, depuis). Mais l'idée c'était de faire en sorte que cette vision stratégique-là soit incarnée au quotidien, tous les jours. Et même les gamines étaient mises à contribution, au final.

LDT : Alors quand vous parlez de vision stratégique vous parlez de quoi au final ? Du fait d'avoir un projet d'établissement et qu'il soit incarné ?

LA : Ah non non on en n'était même pas sur la question du projet d'établissement. Là on était sur « il faut faire survivre l'établissement ». Avant de savoir ce qu'on veut faire, l'idée c'est comment vous voulez vous voir dans 6 mois, dans un an ? L'idée ça a été de trouver une asso qui ait les reins solides pour qu'on soit repris, ça les éducateurs étaient au clair là-dessus. GLS, ça tombait bien, c'était sa mission. Donc lui il était là pour justement auditionner les différentes assos qui pouvaient être les repreneurs. Et nous, le but du jeu c'était, la mission qu'il m'avait confiée, c'était de construire un système qui tienne, qui puisse être géré par un directeur qui ne connaisse pas bien, tout de suite, la boîte, sans retomber dans des difficultés de communication ou des choses de ce type -là, comme auparavant. Donc, ça a été simple, pour moi c'était assez intuitif à l'époque ? Ce qui s'est passé c'est que j'ai simplement demandé aux gens comment

ils voulaient travailler, et on a commencé à mettre en œuvre une organisation qui faisait du sens pour les gens, sans se soucier des questions de diplômes, de postes...

LDT : Alors quand vous dites « on a simplement fait parler les gens », vous avez organisé cela comment ? Vous avez fait des entretiens, des groupes de travail ?

LA : Systématiquement, en réunion collective. Je n'ai jamais vraiment utilisé les entretiens individuels, si ce n'est dans des situations particulières, quand une personne était en difficulté, et que ça nécessitait cela. Mais globalement, tous ces travaux se sont déroulés en réunion collective, il n'y a jamais rien eu de discuter en dehors du collectif, et ça pour moi, j'ai rapidement compris que c'était juste indispensable parce que pour moi, je pense que la directrice d'avant ne le faisait pas.

Elle était beaucoup dans l'individuel, et c'était perçu par les éducateurs comme étant une sorte de manipulation des relations, qu'elle pouvait avoir avec les différents éducateurs, et personne ne savait véritablement quelle était sa position, sa vision et comment elle gérait le truc. Chacun avait l'impression d'avoir une facette différente de la personne, en individuel, et que dans tout ce qui était en collectif, les gens ne la retrouvaient pas forcément. Donc c'était un peu compliqué pour eux de la saisir, de la comprendre, et je pense que ça tenait aussi de difficultés personnelles de sa part, on en avait discuté deux ou trois fois. Mais globalement c'était pas de la mauvaise volonté, ou un problème volontaire autour de ça, mais elle était en difficulté avec ces équipes-là, et n'arrivait pas à les emmener.

LDT : ok donc du coup, vous avez pris l'option de travailler ça collectivement avec l'équipe, et est-ce qu'on peut dire qu'on était dans de la co construction en fait ?

LA : Ah oui oui, complètement ! C'était complètement cela. Et là où par contre moi j'ai acté des choses, je les ai décidées, c'est qu'à moment donné je leur ai dit il faut que l'on trouve l'organisation qui fera que ça tienne, parce que de la même manière, intuitivement, à l'époque j'étais persuadé, mais ça s'est vérifié plus tard dans mes travaux et des recherches... Aujourd'hui je le sais, je l'enseigne... c'est l'intendance qui fait tout, qui gouverne, c'est pas

les grands discours de stratégie. Ça ne marche pas. Des grands directeurs qui ont des grands discours qui veulent tout changer c'est long, ça fait de belles histoires, mais ça n'est pas ça qui fonctionne. Sur le terrain, c'est la façon de faire tourner une boîte au quotidien qui importe, et c'est des postes en général invisibles qui sont les plus importants, tels que les postes de secrétaire, de coordination, de cadre intermédiaire qui font un peu la courroie de transmission entre la direction et le terrain...Ce sont ces gens-là qui sont les plus importants dans l'organisation. Et ce dont j'avais besoin à cette époque-là, c'était que quelqu'un prenne un peu le relais sur chaque maison, pour faire en sorte que l'intendance, ça tourne, pour que moi je puisse me concentrer sur le projet global qui était la reprise, et la construction un peu, de l'après. Du coup, en y repensant maintenant, en reconstruisant le truc, je me dis « on a été un peu cinglés à l'époque », parce que les deux coordinatrices qu'on a nommées, c'était les deux seules qui n'étaient pas éduc. Y'a eu un conflit sur une des deux maisons, ya une éduc qui voulait absolument être chef, donc ça ça a été compliqué pour elle de l'entendre, de le comprendre, mais elle n'avait pas les compétences pour, je le pense, ou en tout cas pas dans le contexte dans lequel on était à cette époque-là. Et puis, sur l'autre maison, c'était presque symbolique parce que c'était une personne au bord de se faire virer par l'ancienne directrice. Elle était au bord de la retraite, monitrice éducatrice, elle était super investie, elle connaissait tout de comment tout fonctionnait dans la maison. Par contre, oui elle était pas au top dans ce qui était écriture de projet, mais sincèrement on s'en fout, c'était pas du tout ce qui était important. J'avais vraiment besoin qui soit là pour gérer le quotidien, et, comme on le dit vulgairement, « qu'il y ait du pq dans les chiottes et que les draps soient propres », et que tout cela ça tourne. J'ai donc fait ces deux propositions qui ont été validées par l'administrateur délégué, et on est parti cette organisation-là ? L'autre personne, sur l'autre maison, elle était aide-soignante à l'époque, elle venait de passer sa VAE de moniteur éducateur ou d'éduc spé, je ne sais pas. Mais en tout cas elle passait, directement, comme cela. Mais en fait, ce n'était pas anodin. C'était une mère de famille et, de mémoire, son mari était pasteur. Elle avait l'habitude de gérer des repas de 80 voire de 100 personnes, sans souci, et ça se voyait au quotidien et ça se voyait, elle avait l'habitude ...

LDT : Elle était hyper organisée quoi ?

LA : Non c'était pas juste ça. C'était la capacité de gérer le quotidien d'un collectif de plusieurs personnes, en même temps, que ce soit l'équipe ou les jeunes. Ça ne lui posait aucun problème. J'avais pressenti que ça pouvait fonctionner et qu'il pouvait y avoir quelque chose autour de ça. Mais étonnamment c'était pas des éduc's spés, et elles étaient dans des équipes ou tous les autres l'étaient. Mais ça c'était pas volontaire.

LDT : Du coup vous les avais passées coordo ou directement chefs de service et vous Directeur?

LA : Non, non, coordos. Ya pas eu de changement. Ça a été accepté par l'administrateur délégué et puis c'était pas très compliqué parce que finalement, vu que dans la période, on n'avait toujours ni secrétaire, ni comptable, ni directrice, on avait quelques économies directes. On a fait ça comme ça et moi je me suis concentré sur l'après, sur la gestion des apparts, sur qui pouvait reprendre, sur comment on allait gérer tout ça donc j'ai vraiment apuré toute la partie des plannings C'était vraiment quelque chose qui avait pas du tout été fait auparavant, les roulements, les matrices de planning, c'était pas du tout réfléchi. Donc, c'était complexe. Idem tout ce qui était récupérations, des choses de ce type-là : tout ça ça a été reconstruit. Alors on a eu encore des périodes un peu difficiles avec les jeunes , parce qu'on a eu toute une vague de jeunes qui venaient de la pjj et qui bougeaient vraiment beaucoup. Donc j'ai fait quelques semaines où j'étais 2-3 fois par semaine au tribunal, avec les juges. Mais sinon voilà, ça s'est géré comme cela petit à petit, et ça a permis de trouver une organisation qui nous permette de trouver notre équilibre et qui montre, aux partenaires extérieurs et notamment à la pjj, et à l'ase, que le foyer avait encore des raisons de rester ouvert et qu'on pouvait encore faire du bon boulot quoi. Donc l'idée c'était ça, l'objectif c'était ça. Donc, pendant les 6 mois , après le fait que j'étais tout seul, je n'ai pas compté mon temps et l'énergie que j'y ai mis, puisque du coup, les 6 premiers mois on n'était qu'à deux cadres, donc c'était une semaine d'astreinte chacun. Moi j'habitais en Moselle, donc j'avais, en train...je partais à 6 heures le matin, je revenais à 21 h j'avais pas vu mes filles pendant ces 6 premiers mois, et la semaine suivante j'étais d'astreinte donc c'était, rester sur Strasbourg à l'appart, je ne voyais pas mes filles non plus. Donc c'était elles qui venaient de temps en temps les week-ends. C'était assez complexe, ce n'était pas drôle. Et puis les 6 derniers mois j'ai été tout seul. L'administrateur, heureusement, a accepté de prendre quelques astreintes, ça m'a libéré un peu. Ça m'a soulagé mais je faisais vraiment des heures conséquentes. Il a accepté aussi le fait que je fasse parfois des astreintes à distance

histoire que je vois quand même ma famille. Mais globalement, c'était complexe, chronophage mais on a réussi à mettre les gens autour de l'affaire, et faire qu'ils comprennent la vision commune qu'on pouvait construire à partir de ça. Pour moi ça a été une expérience initiatique, très clairement. Je suis parti au bout des 6 mois suivants. Un an là-bas ça m'a suffi. Je suis parti grosso modo une fois qu'on a su qui allait reprendre, et comment ça allait être repris.

LDT : OK alors moi, dans ce que j'entends, il y a eu la phase où vous étiez seul avec l'équipe mais où vous aviez à cœur de tout réorganiser, tout remettre à plat, faire que ça tourne, et que ça donne envie à une autre structure de reprendre. Du coup comment s'est fait le lien avec les autres structures ? Est-ce que c'est GLS qui s'en chargeait, avez-vous participé à des réunions ?

LA : J'ai pas participé du tout à cette partie-là, ça a été décidé en dehors par contre. GLS m'a demandé d'attendre un peu avant de partir parce que lui, il voulait qu'il y ait un tuilage avec le futur directeur. A l'époque, c'était EP qui a été recruté, et on a fait le premier tuilage. E ne connaissait rien au secteur, il venait je crois de centre d'appels SFR où il était manager. Mais il avait intéressé G, qui était convaincu. Moi je lui ai fait confiance là-dessus, et il m'a demandé de rester 2 ou 3 mois, histoire de bosser ensemble. Il a donc été nommé directeur encore sous l'appellation des Fougères, moi j'étais chef de service. Je lui ai montré tout le fonctionnement du système, on l'a intégré dans les équipes. Alors ça n'a pas été simple. L'arrivée d'un nouveau directeur alors qu'on venait de réussir à trouver un équilibre, à faire fonctionner le tout, c'était vraiment pas simple. Toutes les équipes étaient aussi au clair sur le fait que j'allais partir, j'avais été transparent. J'avais clairement dit qu'au moment où il y aurait le passage sur un autre établissement je partirais certainement.

LDT : Et vous souhaitiez partir parce que vous aviez trop donné et parce que vous vouliez passer à autre chose, ou est-ce que ce qui était prévu ne vous convenait pas ?

LA : Non, au contraire ça me convenait vraiment bien d'autant que j'avais conduit le truc. Les gens avaient été consultés donc j'étais super content, au contraire. J'avais atteint mon objectif donc il y avait à la fois une satisfaction d'avoir atteint l'objectif, mais très clairement, nerveusement et physiquement, ça a été très compliqué. Parce que quand on est cadre

intermédiaire, au-delà des équipes, on a aussi les situations des jeunes à gérer. Y'en avait quelques-unes de situations qui étaient très costauds. Je me suis retrouvé l'une ou l'autre fois dans une situation qui est un peu bancal, inconfortable, et je n'avais plus forcément envie d'en encore beaucoup vivre ça. Du style une bande de 10/12 ados qui viennent secouer les grilles parce qu'ils ont envie qu'une de leur copine vienne avec eux et sorte le soir, le veilleur m'appelle en pleurs parce qu'il a peur et qu'il a l'impression qu'il va se faire défoncer. Au final, la jeune passe par la fenêtre, descend par la gouttière et va avec eux, et là machinalement, je ne sais pas trop pourquoi, je les ai suivis et je vais chercher la jeune alors qu'ils étaient dans le parc à côté de l'Eglise à la R, en train de picoler et de fumer des pétards, et puis, alors ils ont commencé à m'entourer, y'en a deux trois qui avaient sorti les couteaux et tout ça quoi. Même si j'ai fait des sports de combat du rugby et tout ça à moment donné, vous faites pas trop le malin. Le but du jeu ce n'est pas vraiment ça et ça devenait vraiment régulier et fréquent. J'avais pu dire à GLS qu'il y avait vraiment besoin d'un cadre institutionnel assez fort pour pouvoir supporter ces situations-là. Parce que moralement, psychologiquement, c'était extrêmement difficile de supporter des situations comme cela sans avoir un collectif derrière sur lequel s'appuyer. C'est là que l'idée, du coup, du passage vers une autre asso avait été plutôt validé par tout le monde, et sans difficulté si ce n'est plutôt le comment ça va se faire, et la confrontation aux incertitudes des équipes. On est reparti sur une autre phase qui était l'arrivée d'EP, la rencontre, comment E allait pouvoir entrer dans une relation de confiance avec les gens alors que il n'était pas éduc. Y'avait que des éducus spés et que les éducus spés savent mieux que tout le monde. C'est toujours comme ça donc c'était assez drôle. L'avantage c'est que justement il a utilisé ça. Là où l'ancienne directrice disait aux éducus comment ils devaient bosser, lui, vu qu'il ne l'était pas, il les laissait faire sur leur propre champ de compétences, et ça a plutôt bien pris, plutôt bien fonctionné. Il a confirmé les 2 personnes qui étaient coordos, et ils ont réussi à construire un budget qui faisait en sorte que ces deux postes-là étaient pérennisés. Et du coup, ce qui à la base était temporaire, a été pérennisé par la suite, mais je pense que de mémoire, c'est le poste de chef de service qu'ils n'ont pas remplacé.

LDT : Parce que c'était justement ce que j'allais vous demander, en termes d'organisation, une fois que la fondation V a repris, qu'est ce qui a été annoncé aux équipes ? Est-ce que ça devait plus ou moins être maintenu comme cela au niveau de l'organisation ? Ou est-ce que ça devait évoluer ? Est-ce que c'était clair d'entrée ?

LA : Là-dessus je n'ai jamais caché quoique ce soit à l'équipe. On n'avait aucune garantie particulière sur ce qui serait fait après. On savait que ça allait rentrer dans le giron d'une organisation, d'un foyer déjà existant, mais globalement on n'avait pas énormément d'information là-dessus. Donc c'est là que moi j'avais beaucoup travaillé avec les équipes en leur disant « si vous voulez vraiment conservé votre travail, et votre travail tel qu'il se fait aujourd'hui, il faut vraiment que vous fassiez un travail qui ne se fait pas ailleurs », et qu'à moment donné ça ait du sens pour les gamines accueillies. Et c'est là que globalement, par rapport à ce qui se faisait sur les assos de manière générale, le foyer, mis à part le R (où je crois que vous avez été aussi ?)... J'avais clairement dit « plus l'activité a du sens, et plus vous êtes au clair sur ce que vous faites, et si vous arrivez à l'expliquer, plus on arrivera à maintenir telle qu'elle est, et moins vous subirez les changements organisationnels ». On avait été au clair dès le départ sur le fait qu'on n'était pas certains sur quelles allaient être les transformations à terme. ET moi quand je suis parti, j'ai été en contact avec E 3 ou 4 fois. .. je suis passé plus tard sur Strasbourg, et ça avait l'air de bien tourner. Il y avait eu quelques changements organisationnels, mais je pourrais plus vous dire lesquels.

LDT : J'ai quand même l'impression que vous avez eu de sacrés challenges à relever dans le cadre de vos missions à cette époque, vraiment très intense.

LA : Oui ça a été ça, c'est clair. Ça a été aussi très formateur pour moi. Ça m'a permis d'être persuadé, même si j'en étais déjà persuadé avant, quand je bossais en pédo psychiatrie. Je m'étais spécialisé dans la supervision et l'accompagnement des équipes en supervision. On avait eu au collège de... deux suicides l'un après l'autre, et on s'était rapidement retrouvés en difficultés avec les profs du collège qui ne savaient pas trop comment gérer le truc. J'avais bossé avec plusieurs personnes, et je m'étais rapidement intéressé à comment les gens s'organisent, en équipe, en collectif face à des situations complexes... Et ce que j'avais expliqué aux équipes, ce que j'avais commencé à analyser à l'époque ce sont deux points, qui m'ont accompagné par la suite. Le premier c'est que les situations de gestion de crise, très clairement, appellent à la fois à des actions qu'on traite rapidement (les actions pompiers), sur lesquelles on agit ya pas de souci, mais par contre ça réinterroge complètement le sens et la façon dont les gens conçoivent leurs façons de travailler. Et là, ça peut paraître étonnant, mais en gestion de crise, il faut se prévoir du temps pour discuter de comment on travaille, quelles valeurs on veut

défendre et construire le sens de l'action collective. Ça pour moi c'était indispensable, ça avait été assez clair. Et le deuxième point, plus théorique, mais qui s'est avéré très vrai aussi c'est que les équipes fonctionnent toujours en miroir avec les personnes qu'elles accompagnent. Vous retrouvez systématiquement des modes de comportement en miroir, et c'est un truc qui m'est apparu, comme ça, de manière empirique, aux fougères, parce que les éduc spés, notamment la première maison, reproduisaient des comportements de séduction vie à vis de la direction, au début, entre elles parfois. C'était des éduc spés qui étaient jeunes et elles se piquaient les mecs entre elles...C'était assez étonnant, elles en parlaient parfois aussi avec les jeunes. Donc il y avait vraiment un comportement de bandes d'ados parmi les éduc. J'ai repensé à cela par la suite, mais j'ai retrouvé cela en IME où l'équipe qui s'occupait de gamins autistes qui avaient entre 6 et 12 ans , qui n'avaient pas accès au langage... et bien c'était une équipe qui était incapable de parler, de partager des choses. Je me suis dit « non mais vraiment c'est pas possible ! ». Et en fait, ça a été théorisé notamment par DiMaggio, c'est ce qu'il a appelé l'isomorphisme organisationnel, et c'est le fait que ya des comportements organisationnels qui se reproduisent quoiqu'on veuille. Et ça ça a été assez bluffant parce quand on arrive à l'analyser et à le comprendre, finalement, on peut relativiser les comportements des individus, et on voit que finalement l'individu en lui-même n'est pas totalement décideur de ce qu'il fait, il s'intègre aussi dans une dynamique collective qui va l'influencer beaucoup plus largement.

...

LA :Comme je le disais tout à l'heure en parlant des f, ce n'est pas parce qu'on est éducateur qu'on est bon gestionnaire. Ce sont des compétences particulières, et parmi ces compétences-là, je pense que ce qui est important, c'est une compétence de traduction. Être incapable de traduire les enjeux nécessaires, les enjeux qui viennent de l'extérieur : de politique publique, de transformation de l'offre, les enjeux territoriaux inter associatifs ou des choses de ce type-là dans les dynamiques à la fois de concurrence ou de mutualisation et de rapprochement. Ya tout un travail de traduction qui est extrêmement important, et qui l'est d'autant plus aujourd'hui qu'avec les grossissements d'association, avec les mouvements qui ont été opérés au niveau national, avec une vraie volonté de diminuer le nombre d'acteurs, avec tous ces mouvements, ce qu'on observe, c'est qu'il y a de plus en plus un découplage entre la direction et les terrains. C'est-à-dire que globalement, on est de plus en plus dans une gestion qui est hyper techniciste, où on a de plus en plus d'outils, et les directeurs vont se fier davantage à ce qu'ils ont dans les outils, et ce qui sort de ces outils, avec notamment des indicateurs qualité... et de moins en

moins à ce qui peut-être dit par les équipes. Et là, on s'aperçoit en fait d'un gap de plus en plus important, que j'ai qualifié de découplage, ce qui fait que la distance elle grandit elle grandit jusqu'au jour où, les équipes ne comprennent plus ce que le directeur veut, et pourquoi il le veut, et quand le directeur demande de remplir le tableau ANAP sur l'étude de coûts SERAPHIN, la plupart des gens en souffrent particulièrement parce qu'ils ne comprennent pas du tout à quoi ça va leur servir, ce que ça va apporter dans l'accompagnement... Et inversement, des directeurs qui ne comprennent plus rien à ce que c'est qu'un projet personnalisé, qui grosso modo, attendent juste que le document soit rempli. C'est ces découplages là qui selon moi sont risqués, et sur lesquels il va falloir réussir à travailler. Quand on est sur la question de la quête du sens, on est à cet endroit-là, c'est-à-dire à un moment donné essayer de remettre du langage, essayer de remettre de la discussion là où il y en a de moins en moins.

LDT: Et tout cela a été aggravé par les histoires de confinement, télétravail... qui font que les relations humaines normales, certains ne les ont jamais vécues. Certains jeunes n'ont par exemple jamais vu mon visage non masqué sur mon dernier poste. On n'est plus dans des interactions normales, sans masque...

LA : Même si c'est justifié, ce que vous dites est vrai, ça pose plein de questions sur le lien avec les équipes et les personnes accompagnées. C'est un bon exemple des dérives qu'il peut y avoir en termes de gestion, quand un élément de gestion prend le pas sur tout le reste. Ya d'autres exemples qui peuvent être comparés. Sur l'IME d'Epinal, quand j'ai pris mon poste, la directrice adjointe de l'IME ne connaissait rien à la gestion. Elle avait demandé à la secrétaire de lui faire de la compta dans un tableau excel. Vue l'importance de la gestion technique pour elle, comme elle ne comprenait pas grand-chose, elle a fermé tous les robinets, elle a tout coupé. En fait, je pense que ce sont des constantes. Les gens, confrontés à certaines situations, avec l'incertitude, ne sachant pas comment gérer, comment réagir, ils appliquent des méthodes ou des consignes qui viennent de l'extérieur, et on va construire des comportements qui sont en dehors du bon sens et en dehors de ce que les gens peuvent comprendre. C'est assez dingue. Des exemples aussi qui se sont mis à appliquer ou à attendre les consignes de l'ARS pendant la pandémie, et du coup ils n'ont rien fait. Ils n'ont pas réorganisé l'établissement, ils n'ont pas modifié leur manière d'accompagner les gens, ils l'ont fait en interne, sans sortir. Ce sont des gens qui appliquent les recettes venues de l'extérieur, qu'on leur a demandé d'appliquer, et ya

plus d'esprit critique, de regard, d'analyse et de prise de hauteur sur ce qui pourrait être fait. Je pense que c'est hyper dangereux. ça véhicule une image de la gestion qui est hyper négative, où on comprend que le gestionnaire c'est uniquement un technicien qui applique savamment des chiffres. Aujourd'hui quand vous vous posez les questions sur ce qu'est la gestion, c'est la capacité à faire bouger positivement un collectif et faire en sorte que le collectif trouve du sens dans ses actions, pour que ça se pérennise et que l'action soit la plus efficace possible. Et ça c'est une vraie difficulté. C'est une vision de la gestion qui est valide dans les entreprises, mais qu'il faut pas le dire trop fort. Ce n'est absolument pas valide dans notre secteur. Aujourd'hui c'est vraiment très très compliqué. On a encore beaucoup de directeurs qui sont des gestionnaires bon père de famille, qui pensent que leur budget c'est comme leur budget familial, ils réfléchissent aux lignes qu'ils ont, et ils ne réfléchissent pas à la gestion de l'activité de l'établissement, aux anticipations et aux projections, à la question de l'adaptation du patrimoine immobilier... Ya plein de sujets sur lesquels la gestion est particulièrement à questionner.

LDT : En tout cas, un grand merci à vous pour votre contribution.

Entretien M F du 17 juillet 2021

LDT : M, du coup, peux-tu me dire stp qui tu es, où est-ce que tu travailles et dans quel cadre est-ce que tu as vécu une fusion ?

MF : Actuellement je travaille en tant que Responsable d'établissement dans un EHPAD à B qui dépend depuis 2020 de la Fondation S. C'est dans ce cadre-là que j'ai vécu une fusion. Je suis arrivée dans cet établissement en octobre 2018 et on était en plein dans ce processus de rapprochement avec la fondation S

LDT : OK donc si je comprends bien quand tu as pris ton poste en 2018, le projet était déjà « sur les rails ».

MF : Oui il était déjà bien enclenché. On était en mandat de gestion avec la fondation depuis 2011. Ce mandat de gestion n'avait pas été limité dans le temps, donc il courait, il courait. Mais les administrateurs du diaconat ... ils étaient très heureux à dire oui, non, et à n'avoir aucune responsabilité... Ils auraient encore continué longtemps, c'est plus au niveau de la fondation que la directrice générale a décidé que ça suffisait. Soit les fiançailles ... mènent au mariage, soit il y a séparation, on ne peut continuer comme cela, également financièrement.

LDT : Est-ce que on t'a expliqué peut-être, à ton arrivée, les raisons pour lesquelles il a été décidé de se rapprocher du S?

MF : Oui, il y a déjà, avant 2011, quelques soucis au niveau du D au niveau financier et gestion, et donc c'est l'ARS et le département qui avaient demandé à ce que le D s'adosse à une structure plus importante pour pérenniser finalement l'EHPAD.

LDT : Ok alors du coup, de ce que moi j'en comprends c'est les financeurs qui ont un peu poussé l'établissement là-dedans, et comment ça a été vécu par les salariés, peut-être aussi par le CA?

MF : Tout au début, il y a eu très peu d'impact quelque part finalement sur le D. Il y a eu cet adossement, à une structure qui s'occupait de tout ce qui est gestion, de tout ce qui est financier. Mais l'impact était vraiment très très minime. C'est le président à l'époque du CA qui a vraiment milité pour que ce rapprochement, ce mandat de gestion se mette en place. C'était nécessaire également. Il y a des personnes qui se rendaient bien compte que c'était impossible pour l'établissement de rester seul, isolé.

LDT : Ok alors du coup c'était pour des raisons financières que les financeurs ont suggéré un rapprochement vers une plus grosse structure, et est-ce que tu sais du coup pourquoi est-ce que le choix s'est porté vers le S plutôt que vers une autre structure ?

MF : Je pense qu'il y a deux choses. C'est la proximité parce qu'on est à vol d'oiseau à même pas 1 km du siège de la Fondation et de là où il y a le plus d'établissements de la Fondation. Deuxièmement c'est également ... Le D c'est un établissement qui a été créé, on va fêter nos 300 ans en 2021, c'est un établissement qui a été créé par 3 paroisses protestantes au niveau histoire. Et la fondation est une fondation protestante, donc il y avait toute une chaîne de valeurs qui étaient identiques donc c'est pour cela qu'ils se sont rapprochés de la fondation : proximité et valeurs.

LDT : Ok alors juste parce que je ne suis pas sûre d'avoir tout compris, est-ce qu'il avait été décidé que tout le diaconat était repris par le S ou uniquement l'EHPAD ?

MF : Le D c'est un EHPAD qui s'appelle le D.

LDT : Alors pour moi il y a une structure à Strasbourg qui gère d'autres services.

MF : Oui mais c'est différent. On ne dépend pas du tout du Diaconat des diaconesses de Strasbourg ni du diaconat Mulhouse. C'est une maison qui s'appelle la maison du D et elle est unique. C'est notre EHPAD qui s'appelle comme cela, et il n'a aucun lien avec les autres structures D de la région.

LDT : Ok donc l'EHPAD que tu diriges était une seule et unique structure ? D'accord donc en gros les financeurs vous ont dit « voilà ça ne va pas il faut s'adosser à des plus gros, au niveau des valeurs et au niveau proximité géographique, quelque part, ça avait du sens, donc du coup il est décidé de se fiancer, comme tu le disais tout à l'heure. Est-ce que tu sais si les salariés ont été informés, associés ?

MF : Informés je le pense. A l'époque un des directeurs qui était au d venait du milieu du handicap, donc il y avait déjà un lien au niveau direction

LDT : Et alors pour comprendre, au niveau organigramme, toi quand tu arrives en 2018, tu as qui au dessus en fait ?

MF : Quand je suis arrivée, la personne qui était au niveau du d c'était un directeur. Moi je suis arrivée, n'ayant pas les différents diplômes requis, je n'ai pas pris un poste de direction mais de responsable d'établissement. J'étais alors sous la responsabilité du directeur de pôle adulte médicalisé de la Fondation et de la DG de la Fondation.

LDT : Et c'est toujours organisé de cette façon ?

MF : Oui, aujourd'hui encore. Même après la fusion c'est resté à l'identique ? On va changer une fois l'obtention de mon Master 2. Je serai alors en lien direct avec la DG je n'aurai plus de directeur.

LDT : Il n'y aura plus à passer par le Directeur de Pole ?

MF : Oui c'est ça. Je développerai directement une direction de Pôle seniors.

LDT : Ok, je comprends bien. Donc du coup une grande partie des choses se sont faites avant que tu arrives ? Ou bien quand tu es arrivée tu as mis un coup d'accélérateur ?

MF : Le directeur qui était là avant moi n'était pas complètement favorable à cette fusion. Donc il était plutôt en rétropédalage, puis il est arrivé jusqu'à un moment de burn out, c'était devenu très très difficile, et il n'a rien fait pour que ça se passe bien. Moi mon histoire a fait que j'ai travaillé quand même 3 ans à la Fondation il y a plusieurs années de cela. Je connaissais un peu le milieu du handicap ce qui a été un atout pour faire le lien, la passerelle entre les deux univers qui sont quand même quelque peu différents. EHPAD et le milieu du handicap.

LDT : Ok et du coup, quand tu es arrivée, qui est-ce qui t'a un peu mandatée pour mener à bien ce projet ? Du coup c'est les dirigeants de la Fondation ?

MF : Oui c'est ça . J'ai un peu été recrutée pour cela. Dans mon passé professionnel, j'ai aussi vécu le rapprochement entre l'ancien centre de traumatologie et les hôpitaux universitaires de Strasbourg. J'étais infirmière au centre de traumatologie et j'étais en tant que cadre de santé sur Hautepierre quand il y a eu ce rapprochement. Donc j'ai déjà vécu une partie, c'était pas vraiment une fusion, mais c'était vraiment un rapprochement entre deux établissements et là j'ai fait pas forcément dans l'opérationnel, mais j'étais plutôt sur le terrain au niveau des équipes. Ça a été très très difficile également à ce moment-là, mais je pense que mon passé professionnel a peut-être été un choix pour ce poste-là.

LDT : Ok donc toi quand tu arrives on te dit qu'il faut passer à la vitesse supérieure par rapport à cette nouvelle organisation. Du coup qu'est-ce que toi tu as fait pour accélérer ce passage ?

MF : Ce qui a été prépondérant c'est d'avoir la confiance du Conseil d'administration du D. Et de leur faire comprendre que j'étais là pour le bien du D et que je n'étais pas à la botte de la fondation. Et ça l'est toujours : je défends l'EHPAD avant de défendre la Fondation.

LDT : Est-ce que tu dirais que quelque part tu défends l'identité première de l'EHPAD ?

MF : Oui. J'ai entendu beaucoup de personnes qui disait « oui la personne âgée handicapée c'est la même chose que les personnes en Ehpad », et moi je dis que non, ce n'est pas pareil. Ce sont vraiment deux univers différents qui peuvent à moment donné se retrouver, mais on ne peut pas dire qu'on connaît. Je pense que la fondation ne connaissait pas et ne sait pas ce que c'est que l'EHPAD. Ils ont une représentation qui n'est peut-être pas exacte. Rien qu'au niveau chaîne hiérarchique, nous n'avons pas de chef de service mais nous avons un infirmier coordinateur. Au niveau même de l'organisation propre, on est beaucoup plus accès soin que ne l'est l'éducatif. On a par exemple à peu près 5 ou 6 personnes du milieu du handicap mais on se rend compte qu'ils ont peut-être été mal aiguillés. Ils seraient mieux à travailler dans l'éducatif qu'en maison de retraite. Là aussi on parle du tout inclusif tout le temps, mais je crois qu'il ne faut pas faire de l'inclusif juste parce que on a envie de faire de l'inclusif : il faut réfléchir, voir les profils, se demander est-ce qu'ils seraient heureux là où ils sont ?

LDT : Ce serait du coup peut-être une méconnaissance des métiers dans l'EHPAD, qui aurait fait que peut-être ces personnes sont arrivées là, mais qu'elles ne sont pas forcément au bon endroit ?

MF : Je pense une méconnaissance ... Comme je le disais tout à l'heure, je pense savoir ce que c'est que l'EHPAD, et mon rôle a été quelque part de contrebalancer ça, de leur dire attention, c'est pas pareil, il y a des similitudes, mais tout n'est pas pareil. C'est vrai que avec le CA, et bien il y a eu besoin de faire tout ce travail de confiance, qu'ils aient confiance en moi, que je suis vraiment là pour le bien du D, et que je ne vais pas écraser ni le D ni le personnel, ni les valeurs au détriment de la structure.

LDT : Alors tu parlais que tu avais du faire preuve de pédagogie avec le CA : est-ce que tu as eu un peu la même impression vis-à-vis des salariés, pour leur faire comprendre du coup ce passage, et ce rapprochement ?

MF : Avec les salariés ça a été très très difficile. Ils étaient très très inquiets de devoir être assimilés au handicap. Ils ont signé pour être EHPAD, pour travailler dans un EHPAD ils ont pas signé pour travailler dans le handicap. Ils avaient, et ils ont eu pendant très longtemps, une grande peur qu'on va aller les parachuter au niveau de la F, et qu'ils vont perdre leur identité. Ça a été très très difficile, il y a eu besoin d'un travail de fond énorme à faire. Beaucoup de discussions, d'échanges. Le CSE aussi a été très difficile, ils n'ont pas toujours été positifs, mais peut-être parce que il y a eu des mauvais aiguillages de résidents à un moment donné, qui ont été imposés à mon prédécesseur, comme quoi il fallait les prendre, il fallait de l'inclusif, et ça a été très mal perçu par les équipes .

LDT : Des personnes qui du coup relevaient du champ du handicap ?

MF : Oui c'est ça, qui sont allées en maison de retraite alors qu'elles n'y avaient pas leur place. Donc les salariés avaient peur que finalement l'eypad devienne une annexe de la Fondation. Et ce que j'aimais à dire que ce soit au CA ou aux salariés c'est que moi, la direction, qui donne la ligne de conduite. Si le médecin coordinateur et moi on décide qu'on ne prendra pas quelqu'un du handicap, ce n'est pas parce que je vais avoir la pression de la DG ou de qui que ce soit d'autre que je vais le faire. Je vais le faire uniquement pour le bien du résident et de toute la maison ? Et ça a été un grand grand travail de fond.

LDT : D'accord. Et est-ce que tu as eu l'impression d'être aidée par certains salariés, qui a un moment donné ont compris tout ça, où est-ce que vraiment tu as eu l'impression de faire ça toute seule.

MF : Ca a été vraiment très difficile. Également mon arrivée a été très mal perçue et je pense que le directeur que j'avais qui était à ma place, n'a pas forcément facilité les choses. Maintenant

avec le recul, ça fait maintenant un peu plus d'un an qu'on a fusionné, je pense qu'ils se rendent compte que ce que j'ai dit était vrai.

LDT : OK tu dis il y a un an et demi , donc il y a un an et demi vous êtes passés à ce mandat de gestion qui ne limitait plus au fait d'être officiellement rattachés ?

MF : Ca a été très très très difficile parce que au niveau du CA, du D, il y a des conflits d'intérêts. Par exemple il y a la pharmacienne au CA, qui nous livre tous les médicaments. Elle avait peur de perdre ce marché-là si on se rapprochait de la fondation. Il y a eu comme cela des conflits d'intérêts divers et variés, il y a eu aussi une très très grosse pression au niveau de l'église protestante, dans le but de détruire...ça a été extrêmement difficile...C'était une fusion politique, il y avait des enjeux ailleurs dont les salariés n'ont jamais eu connaissance de tout cela.

LDT : OK, et les salariés, eux, quand tu dis que ça a été difficile pour différentes raisons, est-ce qu'il y avait des inquiétudes particulières qui revenaient ? tu parlais tout à l'heure d'être rattachés au handicap, est-ce qu'il y avait d'autres choses qui les inquiétaient comme cela ?

MF : De perdre leur identité, je crois que ça c'était le plus fort. Ils avaient envie de pouvoir continuer leur mission comme ils le faisaient jusqu'à présent, et pas qu'ils soient assimilés à quelque chose qu'ils ne sont pas. Et rester D et ne pas se faire noyer dans la masse, ça c'était une autre inquiétude, parce que la Fondation c'est quand même un gros gros gros, grosse maison, il y a plus de 1000 accueillis et 800 salariés. Leurs désirs c'était de ne pas se perdre là-dedans.

LDT : D'accord. Et par exemple en termes de convention collective, comment ça a été organisé ? Parce que la Fondation est sous convention 66, et vous c'est la 51 ?

MF : Exactement. On a la convention FEHAP, la 51. On a pu la garder parce que nos budgets ne sont pas fongibles avec ceux de la Fondation. On a nos propres budgets, on a nos propres comptes, on est presque une maison quasi autonome, mais avec le support de la fondation quand même, que ce soit au niveau informatique, que ce soit DAF, RH... on a un énorme soutien à ce niveau-là.

LDT : Donc du coup de ce que j'en comprends, vous avez bien gardé votre autonomie, mais sur un certain nombre de choses, vous pouvez faire appel, et vous êtes rattachés aux services supports...

MF : C'est quelque chose à quoi je veille, et je me suis engagée à ça. Il y a au jour d'aujourd'hui beaucoup de batailles que je mène parce qu'on veut tout mettre dans le même pot. Même des notes de service qui sortent et qui, par exemple avec notre convention, ne passent pas. Je dis « attention » ! Il y a beaucoup de choses auxquelles je suis très vigilante. Par exemple la fondation a fait le choix de prendre Blue Kangoo, pour traiter les événements indésirables, ben nous on a déjà notre logiciel net soins, et c'est déjà utilisé, c'est tracé, et tout est dedans. Et de devoir, quelque part, prendre un autre logiciel pour quelque chose qu'on fait déjà très bien, pour moi ça n'a pas de sens, et c'est des petits détails comme ça, où je me dis mais non, pas la fusion juste parce qu'il faut qu'on ait la même couleur de chemise. On peut peut-être avoir une chemise verte à la place de la chemise rouge. On a tous les deux une chemise.

LDT : Et est-ce qu'à contrario, de ta place et de celle des salariés, est-ce qu'il y a une perception de, quelque part ça a pu aider, ça a pu faciliter certaines choses ce rapprochement d'avec la Fondation ?

MF : Moi je pense que c'était indispensable de le faire. La maison n'aurait pas pu continuer à vivre d'elle-même, elle n'aurait pas été en capacité. On a mutualisé, là on a eu, avec la crise covid, beaucoup de problèmes de personnel, et il y a eu des moments où la Fondation a été en soutien, où des salariés qui étaient volontaires sont venus renforcer nos équipes. Ils l'ont fait en heures supps, et c'était volontaire. Ça a été un pont énorme de se dire « waouh le grand frère est là » on a même ..et ça c'est des choses que les salariés ont vues, ils ont vu que... ce qu'il y a c'est que maintenant ils attendent qu'ils nous aident davantage encore, mais eux-mêmes sont

à flux tendu au niveau personnel, mais je pense que ça a fait un lien. Souvent, la perception qu'avaient l'EHPAD au niveau du handicap c'est que c'est cool, on ne bosse pas trop. Et quand les gens du handicap sont venus et ont vu combien le ratio personnel résidents était dans les EHPAD, ils sont tombés de haut, ils n'imaginaient pas que le ratio dans le handicap était aussi élevé, que en EHPAD où l'après-midi il n'y a que 2 personnes pour 48 résidents. Ça a été une prise de conscience pour de nombreux salariés de la fondation qui sont venus travailler chez nous, de découvrir ce que c'est que le travail en EHPAD. J'aimerais aussi encourager, s'il y a des personnels de l'EHPAD, d'aller vers le handicap, pour moi ce sont des passerelles. C'est super enrichissant, on a tous des qualités, on est tous dans l'humain, les valeurs sont identiques, et on peut faire du super boulot ensemble.

LDT : Alors justement, tu parles de valeurs, est-ce que tu penses que... dans chaque établissement, à moment donné, il faut remettre à jour le projet d'établissement, est-ce que tu penses que la prochaine étape projet d'établissement, est-ce que le fait d'avoir intégré la Fondation va impacter dans les écrits, dans une certaine vision des choses qui aura peut-être évoluée ?

MF : Je pense qu'en partie oui, qu'on aura des choses qui seront différentes. Parce que c'est vrai que le projet d'établissement est à mettre à jour, il ne l'a pas été depuis 2020. C'est un fait. Là on a travaillé sur le règlement de fonctionnement déjà, on fait petit pas par petit pas et on s'est déjà rendu compte qu'il y a des choses différentes, rien que dans la gestion du covid. Moi j'ai géré presque en semi-autonomie notre maison, parce que les recommandations étaient quelque peu différentes du milieu du handicap. Donc on a travaillé déjà, là, différemment. Je me rends compte que les choix qu'on a fait avec le médecin coordinateur ont été les bons. Au niveau fondation, on nous disait de beaucoup plus ouvrir la maison et j'ai été beaucoup plus stricte, et on a vu zéro cas de résident, personne n'a été touché par la covid.

LDT : Aucun cas ? Je pense que tu as fait partie des rares établissements en France !

MF : Je crois oui. J'aimais dire à mes agents « on va être les irréductibles gaulois », ils ont fait un job incroyable,

LDT : Chouette. Mine de rien cette période du covid ...des enseignements auront pu être tirés de tout ça, et du coup ce qui n'était pas forcément prévu mais qui s'est mis en place avec les collègues de la Fondation.

MF : Tout à fait et quelque part là on se rend compte qu'on a fusionné mais qu'on m'a laissé l'autonomie de gérer les choses comme je pensais le faire. Ça a été très important pour moi de me rendre compte qu'on me faisait confiance, et confiance à mes équipes, que l'on pourrait gérer, et que les choix qu'on a fait étaient des bons choix. Et pour les équipes de se rendre compte qu'ensemble, on était reconnu.

LDT : Ok ? Et par rapport à ce mouvement de fusion, il y a parfois des dirigeants qui me disent qu'en lien avec la fusion, il y a eu pas mal de départs, de turn-over. Est-ce que toi c'est quelque chose qui était sensible dans ton établissement

MF : Je ne pense pas. Ce qui a été forcément sensible, c'est que je suis arrivée presque au même moment où tout ça se mettait en route, donc c'est vrai qu'il y a des gens qui ont quitté parce que, peut-être moi, au niveau de ma direction, j'ai peut-être changé certaines choses d'avant. Avant les gens décidaient, faisaient les plannings comme ils voulaient, c'était vraiment, chacun faisait comme il voulait. Ils prenaient les congés sans tenir compte des autres, et c'est vrai que j'ai mis un cadre et je pense que ce cadre n'a pas forcément plu. Je ne suis pas certaine que ce soit forcément lié à la fusion, mais c'est plutôt lié à un nouveau management qui a été mis en place. Mais je ne peux pas dire qu'il y a eu beaucoup de fuite, c'est de manière générale que l'on a beaucoup turn over. J'ai de l'absentéisme, je suis presque à 18 % d'absentéisme, c'est énorme, et avec ça beaucoup de longue maladie, ça explique très vite ces chiffres.

LDT : Ok d'accord ; Alors du coup, maintenant, avec cette expérience-là et puis tu m'as parlé d'une autre expérience, est-ce que tu aurais des conseils à donner à un établissement qui devrait rentrer dans une logique de fusion, sur les choses à faire ou à ne pas faire ?

MF : Avec la première fusion, je me suis rendue compte que les salariés et les agents ont été un peu laissé pour compte. Et qu'on leur avait promis beaucoup de choses et qu'on ne l'avait pas tenu. Je pense que ça c'est quelque chose à quoi, cette fois-ci, j'ai été très vigilante. Je voulais vraiment emmener toute la maison dans cette fusion, à toutes les strates, au niveau communication, de les tenir informés autant que je pouvais, parce qu'il y a des choses que je ne pouvais leur dévoiler. De les emmener, de leur expliquer, il faut beaucoup de pédagogie, beaucoup d'accompagnement, et de ne laisser personne sur le carreau et de prendre aussi en compte leurs appréhensions, leurs craintes. Et de dire « non non je vous promets que je vais veiller à ça ». Pour moi c'était plutôt les salariés qui m'étaient importants, de ne pas perdre qui que ce soit. Alors les conseils, je dirais ça, c'est pas seulement prendre des décisions dans les hautes sphères, et penser aux petits, ceux qui quelque part n'ont pas le choix, qui vont intégrer. Et je pense que ce qu'il a eu de positif c'est qu'on ait quand même pu garder cette identité, et avec le recul je me rends compte que cela a été important pour eux.

LDT : OK. Alors maintenant, quand on parle de ton EHPAD, est-ce qu'il est répertorié comme étant EHPAD fondation ?

MF : Il a gardé le nom « maison le d de B » et en bas de page il est marqué qu'il a fusionné, mais on a gardé notre nom. J'ai pu garder notre logo, je n'ai pas pris le logo de la Fondation, et ça c'est moi qui me suis pas mal battue. J'ai encore notre site internet qui est propre parce que, on vous m'avait fait remarquer que, fondation S, tout le monde le catalogue Handicap. Et EHPAD c'est vraiment quelque chose de différent. De tout mettre dans le même pot, je pense que les gens risqueraient de se perdre. Parce qu'on a deux activités différentes.

LDT : Oui c'est peut-être un peu trop élargi par rapport aux thématiques d'intervention habituelles du s, c'est un peu périphérique en fait.

MF : Et quelque part le diaconat a une existence de 300 ans, la fondation à côté c'est un petit jeune. Ça aussi, l'impression toujours que les grands ils veulent donner des leçons aux petits. Notre président de la Fondation, aimait à dire que, lorsqu'il voit le d, la Fondation est quelque part un berceau où il reçoit un joyau, et le joyau c'est le diaconat. Ça ça a été quelque chose

pour lui, il l'a dit dès le début, c'est ça peut être la fondation veut être pour le diaconat. Que la Fondation soit là en soutien, pour développer le diaconat. Le but c'était pour lui aussi de pas mettre le diaconat au rythme de la fondation, mais s'il avait un autre rythme ça faisait pas de problème. Tout ce qui était à la fondation, tous ces services supports devaient aider à mettre le Diaconat en lumière. Et ça c'est quelque chose qu'il a mené pendant tout ce travail de fusion, et il a jamais changé à ce niveau-là, et ça l'est toujours. Il faut dire que le Président, Monsieur G, était également Président du d. Donc à la fois ça facilite les choses et ça ne les facilite pas.

LDT : Parce qu'il connaissait trop bien aussi ?

MF : C'est ça, c'était très difficile pour lui, les gens disaient c'est facile pour lui, il prêche pour lui etc etc. Quand il a été question des signatures, c'est le vice-président qui a signé. C'est pas lui qui a signé pour le d.

LDT : Mais d'accord, mais du coup il est resté au CA du D ?

MF : Il n'y a plus de CA au D. On fait partie intégrante de la fondation. L'association du D n'existe plus, elle a été dissoute.

LDT : Ok d'accord. Vous avez juste gardé le nom historique, et ça permet toujours de vous identifier, de vous reconnaître, mais vous du coup, vous faites clairement partie, dans l'organisation de la Fondation s. Avec un CA central ? Et du coup est-ce qu'au niveau par exemple CSE c'est la même chose ?

MF : Théoriquement nous devrions avoir un CSE central sur les deux établissements, mais on a un peu dérogé. Mais officiellement, on n'est pas bons, j'ai dérogé pour le bien du D. On a encore notre propre CSE qui légalement, je pense que ce n'est pas bon. Mais je pense que c'est important. Aujourd'hui le CSE de la Fondation est horrible. Il fait tout pour plomber et pour tirer vers le bas, ce n'est pas forcément positif. Si on avait eu un CSE central, il y aurait eu

exactement le même nombre de représentants de la Fondation que chez nous. Et ça aurait été un déséquilibre par rapport au nombre de représentants de la Fondation et ceux de chez nous. Nos représentants auraient eu une trop grande importance, donc je suppose que le CSE de la Fondation n'aurait jamais accepté cela, parce qu'il perdait du pouvoir. On a pris conseil auprès d'un avocat pour savoir si l'on pouvait, vu que l'objectif est de développer vraiment un pôle senior, en convention 51... et là aussi normalement, au bout de 1 an et demi, théoriquement, on aurait dû passer en convention collective 66. Ça a été là, au début d'année, une grosse grosse discussion et pressions à ce niveau-là. Et moi j'ai dit « je ne suis pas d'accord », parce que la 66 n'est pas adaptée, la 51 c'est vraiment pour notre métier, ce sont des conventions de métiers. On a eu beaucoup de mal à trouver les bonnes réponses, les bons interlocuteurs pour savoir si on pouvait continuer. Donc l'objectif c'est que je sois Directrice de ce pôle séniors, et de le développer pour pouvoir aussi garder la 51 avec un CSE propre, qui ira peut-être avec d'autres établissements dont on pourra peut-être se rapprocher. Donc à terme développer un pôle avec que des gens qui travaillent sous la convention 51. Ce serait donc le développement d'un pôle senior pour la Fondation, qui ne serait pas un pôle Senior handicap. Ce serait un pôle senior, mais qui ferait partie de la fondation. Ce serait deux activités distinctes mais qui permettraient à la fois de garder la spécificité du public, des interventions spécifiques auprès de ce public-là...

LDT : OK, et bien merci pour toutes ces informations

Entretien GLS du 19/10/21

LDT : Merci d'avoir pu vous rendre disponible pour répondre à mes questions. Ce qui m'intéressait plus spécifiquement, ce serait que l'on puisse parler plus spécifiquement de votre mission d'administrateur temporaire dans le cadre du projet de reprise du foyer les F. Vous me l'aviez en effet dit, mais il se trouve que j'ai été amenée entre autres à interviewer M. LA, qui a été chef de service là-bas. Ainsi, pourriez-vous svp me donner des éléments me permettant de recontextualiser les choses, qu'est-ce qui a fait qu'à moment donné, on est venu frapper à votre porte ?

GLS : Je ne sais pas exactement comment ça s'est fait, pour les détails il faudrait demander au conseil départemental. A l'époque, j'essaye de me rappeler le nom de la personne, qui était chef de service de protection de l'enfance. Elle était visiblement à la fin d'un processus de discussion avec l'association J.L, c'était vraiment un dialogue de sourds. Eux étaient sur un parallèle, et refusaient d'entendre quoique ce soit. Les rapports étaient très compliqués, très conflictuels, et ils cherchaient quelqu'un de neutre, pas forcément du secteur. Il se trouve que M. S, qui était notre tarificateur dans l'association dont j'étais le DG, a suggéré mon nom, on travaillait depuis de nombreuses années ensemble et il me connaissait...et ça s'est fait comme ça. Le Président du Conseil départemental de l'époque a validé l'idée, et je me suis retrouvé comme cela, presque du jour au lendemain, dans cette mission. Deux jours avant, on m'appelle, MME EJ m'a appelé, j'ai parlé longuement avec les deux, et l'arrêté est paru 48 h après. Je ne savais pas trop où j'allais tomber, si ce n'est que je savais que les relations étaient extrêmement conflictuelles à bien des égards. Le Conseil départemental refusait d'aller plus loin, avec l'association. En fait, sans avertir le financeur, la directrice de l'époque avait loué un 3 ème appartement : il y avait deux maisons qui étaient des propriétés de l'association, des superbes maisons de maître, avec de beaux jardins, qui avaient une grosse valeur. Elles avaient été léguées à l'association dans un but social, et l'association y avait créé deux foyers de jeunes filles. Ces locaux n'avaient pas bénéficié d'un réel entretien ; On avait donc un premier problème qui était les conditions de sécurité et d'accueil, et la commission de sécurité avait émis un avis défavorable sur la maison principale, et de fortes réserves sur la deuxième. Il y avait des travaux à engager d'urgence, ce que n'avait pas fait l'association. Il y avait un déficit d'entretien, et des travaux de mise aux normes. Donc déjà, à l'époque, se posait le problème de

vendre une maison, pour tout reconcentrer sur une des deux maisons, avec une extension possible. Mais comme le périmètre est classé, c'était très compliqué. L'association avait à l'époque loué un appartement, simplement parce que la directrice voulait y implanter le siège de l'association, ce qui d'un point de vue rationnel, ne se justifiait pas du tout. Mais de son point de vue, elle voulait un espace séparé des maisons où installer son bureau, l'économat, sa secrétaire, et ça, le conseil départemental, pour des raisons à la fois budgétaires et pratiques, s'y était opposé. ET l'association n'avait pas tenu compte de l'avis du Conseil départemental et avait loué l'appartement et l'avait imputé sur le budget, ce qui avait amené le conseil départemental à refuser les dépenses. L'association était alors dans une impasse puisque le conseil départemental ne payait pas cette location ainsi que les charges, et que c'était imputé sur les fonds propres de l'association, et que cela coûtait extrêmement cher. Ça mettait donc la situation en péril. Ça c'était le fond du dossier qui a crispé tout, et qui a amené le conseil départemental à prononcer le dessaisissement de l'association et la mise sous administration provisoire, qui est légalement règlementée, puisque c'est un arrêté conjoint du pdt du conseil du département, ainsi que du préfet, puisque la PJJ était mouillée aussi dans l'affaire, qui acceptaient et mettaient en œuvre cette mesure d'administration. J'arrive là-dedans, je trouve un terrain miné... Il y avait de mémoire 4 ou 5 contentieux avec les salariés... et c'était bien au-delà de ce que pouvait absorber cette petite association.

LDT : Peut-on dire que globalement, lorsque vous êtes arrivé, l'association était dans une impasse du point de vue financier ?

GLS : Non, pas encore, ils avaient encore des trésors de guerre, comme toutes les petites associations. Il allait y avoir à terme des problèmes financiers, c'est évident, mais l'association avait encore des ressources. Par contre elle aurait été condamnée sur un des prud'hommes engagés, et là elle se serait retrouvée dans une situation où la mise sous protection judiciaire, pour raisons financières, allait pouvoir se justifier. Quand je suis intervenu, on pouvait encore s'en sortir, il fallait juste rétablir les équilibres budgétaires, remettre de la paix... Il y avait des conflits partout : des conflits entre éducateurs, des conflits entre les éducateurs et la direction, entre la direction et des membres du bureau, qui s'étaient arrangés une place... C'était assez compliqué et malsain. Et puis il y avait un comptable qui était économe, un gars qui avait un statut historique, il était là depuis une vingtaine d'années, et il était en plein conflit avec la Directrice. Lui avait pour des raisons historiques la confiance du département, il jouait un rôle d'intermédiaire assez malsain dans cette affaire là... C'était donc explosif. Du point de vue de

la prise en charge des jeunes filles, c'était ni fait ni à faire. Moi je n'avais pas l'expérience de la prise en charge des jeunes filles, mais j'ai quand même l'expérience de l'accueil et de la prise en charge des personnes, mais je trouvais que ce qui était fait par les éducateurs méritait d'être repris complètement.

Il se trouve qu'en novembre, il faut que, dès mon arrivée, j'arrive à mettre la directrice en arrêt. Je fais donc monter un peu la pression avec elle, et je lui demande de se mettre en arrêt de maladie, le temps que nous arrivions à trouver un terrain d'entente pour négocier sa sortie, ce qui n'a pas pu se négocier. Mais quelques mois plus tard elle est partie dans le cadre d'une faute grave, sur la base de laquelle j'ai prononcé son licenciement. Ça s'est terminé par des prud'hommes mais c'est dommage parce que dans un premier temps j'ai essayé de trouver une solution de conciliation, un terrain de rupture, mais cela n'a pas été possible.

Donc ça c'était le premier acte, plus de directrice, et je m'appuyais alors beaucoup sur le chef de service, L.A, avec lequel j'ai par ailleurs gardé de très bons contacts. Mais, en décembre, sa conjointe travaillant dans les voses, il m'annonce son départ, ce qui, je dois vous le dire, ne m'arrangeait vraiment pas. Je me suis retrouvé la veille de Noël, tout seul, avec aucun cadre dans la maison, il y avait le feu partout, avec des conflits partout et avec des éducateurs pas du tout motivés pour faire le job.

Je me suis dit que j'allais finir par passer Noël avec les jeunes filles, je voyais le truc arriver gros comme une maison... En fait, c'est là que j'ai pensé à E. P, qui faisait à l'époque un stage de ressources humaines à l'A ; et nous n'avions malheureusement pas de poste à lui proposer à son niveau. Je lui ai dit, « puisque vous n'avez plus rien à faire à l'issue de votre stage, moi je vous embauche, c'est un pari, en tant que Directeur de transition, et vous allez m'aider à faire le boulot ». Je fais valider cette solution par le conseil départemental qui l'accepte, et puis on démarre comme cela : lui sur le terrain, et moi en back office. Le PPT que je vous ai transmis correspond au travail effectué pendant un mois : lui a pu pacifier l'équipe, et essayer de remettre du sens dans le travail éducatif ; et moi pour remettre nickel l'administration, la gestion, et sortir la maison de tous les conflits, progressivement. Et surtout... permettre la reprise, puisque c'était l'objectif que m'avait fixé le conseil départemental, de très rapidement (une première période probatoire de trois mois, puis une deuxième période probatoire de 6 mois) pouvoir engager une reprise, et ouvrir, aux quelques opérateurs, qui le pouvaient, la mise en concours.

Très vite l'A m'a dit être intéressée, et la Fondation V. Il y avait aussi une troisième petite association dont je ne me souviens plus le nom. On a donc travaillé à partir du mois de février

avec l'A et la Fondation V afin qu'ils puissent nous présenter un projet. Je les ai donc laissés travailler, en leur laissant l'accès aux documents dont ils avaient besoin, et c'est le Conseil départemental qui a, avec la PJJ, choisi le repreneur en juillet.

LDT : Donc si je comprends bien la chronologie, vous intégrez en tant qu'administrateur temporaire en novembre, 2 mois plus tard le directeur de transition arrive, et grosso modo, 6 à 7 mois plus tard, la PJJ et le conseil départemental décident qui reprend, c'est cela ?

GLS : Oui et moi j'ai dû arrêter la mission environ un an après mon démarrage, puisque les mandats d'administrateurs sont valables 6 mois, et renouvelables une fois. Donc, j'ai dû être renouvelé jusqu'à la fin et par la suite, la fondation V a repris derrière sans problème. A partir du moi d'avril, la situation était normalisée. On avait éjecté les personnes qui devaient être éjectées, on commençait à réembaucher... E ne connaissait pas du tout le métier. Il s'est appuyé sur les deux coordinatrices qui étaient vraiment des professionnelles très chouettes et très compétentes. Je ne pense pas qu'elles soient restées après. Elles avaient accepté notre parti pris que j'avais fait admettre à savoir on ne recrute pas un chef de service, ça ne servirait à rien, par contre on fait monter deux bonnes éducatrices qui étaient déjà en poste, sur des fonctions de coordinatrices, on leur a donné à chacune une prime de coordination (chacune avait la responsabilité d'une maison), et on leur a fixé comme objectif de reconstituer une équipe. E a géré de plus loin ces deux équipes, ainsi qu'une troisième équipe, celle de nuit, puisque nous avions un problème de veille de nuit qui était très complexe, avec des veilleurs de nuit qui faisaient beaucoup d'absentéisme, il se passait vraiment beaucoup de choses la nuit dans cette maison. Il y avait beaucoup de fugues, beaucoup de départs, des intrusions aussi et pas beaucoup de régulation. Il a donc fallu prendre tout cela à bras le corps, recruter des nouveaux veilleurs de nuit, en faire sortir l'un ou l'autre, et finalement... ce public là est hyper compliqué, les gamines avec des comportements suicidaires, qui n'ont peur de rien, elles n'ont rien à perdre, ce sont de vraies furies. Je me souviens d'une gamine qui était montée sur le toit de la maison et qui faisait du chantage au suicide... des trucs assez dingues...

E a donc appris le boulot avec les éducateurs de terrain, ce qui a tout de suite mis du lien. On a donc eu la chance de pouvoir refaire un esprit d'équipe, et ça c'était dès le mois d'avril. On a travaillé sur le règlement intérieur, il faut dire qu'il n'y avait aucun document prévu par la loi de 2002-2, avec les éducateurs mais aussi et surtout avec les jeunes filles, tant qu'on le pouvait,

on essayait de les associer, même si c'était compliqué. Certaines avaient vraiment de chouettes idées et de beaux talents.

Après, sur les propositions de reprise, moi je n'avais pas d'avis. Il y avait celle de la Fondation V, qui proposait une ouverture beaucoup plus départementale, celle de l'A était plus classique mais se tenait aussi. Après, c'est aux financeurs de décider. A partir de la fin de l'été, je n'avais pratiquement plus d'action si ce n'est surveiller et signer les chèques...

LDT : Alors, je me demandais, à votre arrivée, comment les équipes ont perçu votre arrivée, qu'est-ce qui leur a été expliqué, par qui, étaient-ils conscients de ce qui se passait ?

GLS : Oui oui, on les a réunis, en novembre, avec les responsables de la PJJ ainsi que du SPE, moi-même et le président de l'association. La directrice de l'association n'était pas là, on avait tenu à ce qu'elle ne le soit pas, parce que le contentieux était trop fort avec les équipes. Le président de l'association, je lui avais demandé de ne pas parler, mais d'être là et d'écouter. Au début je comptais vraiment m'appuyer sur l'association, mais, très vite, j'ai déchanté et je les ai mis hors circuit. J'ai des courriers là-dessus, il y a eu une période de confrontation fin novembre début décembre avec l'association, qui m'a conduit à adopter une attitude très ferme de black-out. Très vite on les a mis hors circuit. Légalement on n'en avait pas le droit, mais on l'a quand même fait et ça a marché. Je pense qu'ils étaient aussi conscients qu'ils avaient été trop loin dans les conflits et qu'il fallait arrêter. A partir de là, les éducateurs ont compris...

LDT : Quand vous dites que les éducateurs ont compris, ils ont compris quoi exactement ?

GLS : Ils ont compris qu'il y avait un avant et un après. Ils ont surtout compris que l'auto-gestion c'était fini. Il y avait une logique propre à chaque pavillon, la Directrice faisait ce qu'elle voulait, elle était dans son bunker qu'elle avait loué à quelques rues de là, et chacun faisait ce qu'il voulait. Et c'est là que les conflits ont commencé à venir, les éducateurs ont commencé à s'opposer à ces choses...et il a fallu employer les moyens normaux du droit du travail pour régler ces affaires-là. Il y avait notamment un conflit avec une veilleuse de nuit, un conflit avec un éducateur, un autre conflit avec une autre éducatrice qui a fini par se régler, elle

a fini par admettre les choses...C'était une petite association avec finalement assez peu de personnel, du personnel qui avait une grosse ancienneté et au final, chacun faisait ce qu'il voulait. Il n'y avait pas d'autorité, et quand ça dysfonctionnait, les éducateurs se tournaient vers le président de l'association, ou vers tel administrateur influant, contournaient les décisions de la directrice, et s'ils en avaient marre, ils se mettaient en arrêt maladie, et ça mettait le bazar dans la structure. Quelque part, il n'y avait plus de pilote dans l'avion, c'était saisissant à observer. Le pauvre chef de service, à l'époque, s'usait, il ramait pour remettre un peu d'ordre là-dedans, et tout le monde souffrait de la situation. Tout le monde disait (et les seules qui ne disaient pas grand-chose c'était les jeunes filles, qui en profitaient pour prendre de très mauvaises habitudes du genre je reste au lit jusqu'à midi, je ne vais pas en cours... le soir je rentre vers minuit et je ramène mon copain, c'était vraiment du grand n'importe quoi)... que c'était le chaos.

LDT : OK donc à cette fameuse réunion, les éducateurs comprennent qu'il y avait un avant et qu'il y aura un après. Est-ce que vous leur parlez déjà du fait qu'il y aura une reprise ?

GLS : Non, on ne leur en a pas parlé à ce moment-là. Nous on savait, puisque le Conseil départemental me l'avait écrit noir sur blanc dans la lettre de désignation en tant qu'administrateur temporaire, mais non, on n'en a pas parlé, ne serait-ce que parce que l'association n'était pas encore hors circuit. Elle l'a été dans la fin du mois de décembre. Donc, avant cette date-là, c'était le président qui continuait, tout comme le trésorier, et moi je ne faisais que superviser. J'avais un pouvoir qui n'était même pas disciplinaire. Je pouvais conseiller, j'ai exigé certaines choses telles que par exemple la résiliation du bail de l'appartement loué pour les bureaux, mais c'était très difficile : je n'avais pas l'autorité et ou les pleins pouvoirs. J'ai demandé la mise hors circuit de l'association au conseil départemental, à moment donné, et là il y a eu une réunion interne avec les responsables du conseil départemental et de la pjj, et c'est le Préfet qui a fini par décider que l'association ne serait plus aux commandes. J'ai alors repris le pouvoir, j'ai eu la signature sur les carnets de chèque, j'ai eu la signature pleine et entière sur les courriers de l'association, qui étaient au préalable préparés par moi, mais signés par le Président. A partir de décembre, ce n'était plus l'association qui était aux manettes, c'était bien une mesure d'administration et du coup, c'était l'administrateur qui était aux manettes, qui dirigeait.

LDT : Et est-ce que c'est à partir de ce moment-là que l'idée de reprise a émergé ?

GLS : Non l'idée on l'avait eue avant, mais on l'a mise en œuvre, on a commencé à clairement en parler à partir de cette réunion du mois de février. Quand on a fait le premier bilan des premiers mois, fin février, on a préparé la suite. Les premiers entretiens de reprises (il fallait prévenir le personnel puisque des gens de l'A, de la fondation V prenaient rendez-vous pour visiter les locaux, pour prendre un certain nombre d'informations, et moi je n'étais pas là tout le temps. Il fallait bien avertir l'équipe qu'ils allaient voir telle ou telle personne de telle association, qui venait pour préparer un projet de reprise. Donc les collègues ont été informés au courant du mois de mars. Mais à la limite, les éducateurs, ça ne les regardait pas. Jusqu'au dernier moment, ils n'avaient pas d'avis là-dessus, et ce n'était pas un sujet qu'on discutait beaucoup avec eux. Après, au mois de juin, certains nous ont fait part de leurs inquiétudes, et ont commencé à s'interroger sur leur futur employeur : il y avait les pros A, et les pros V. Nous on leur avait dit, dans les deux cas, vous vous en sortirez, ce sont les mêmes conventions, il n'y avait rien de compliqué. Après, dans les premiers temps, je n'ai pas été trop en contact après la reprise, mais je n'ai pas eu le souvenir qu'il y ait eu de difficultés.

LDT : ET pensez-vous que cela n'a pas été problématique parce que les éducateurs avaient intégré que l'ancienne association n'existait plus et que pour continuer, il faudrait une reprise ?

GLS : Oui. Je pense surtout qu'ils en avaient marre des querelles internes, et de la situation de conflits. Quand je suis arrivé, cela satisfaisait tout le monde, tout le monde était replié sur lui-même, les éducateurs disaient « c'est la faute de la directrice », la directrice disait « c'est la faute de l'association », et tout le monde se renvoyait la balle. Les veilleurs de nuit faisaient ce qu'ils voulaient dans leur coin, l'économiste jouait un rôle insidieux. De temps en temps il donnait des informations qu'il n'aurait pas dû donner aux éducateurs, de temps en temps il allait au conseil départemental glaner quelques informations... Il jouait un rôle là-dedans, de grand vizir malsain. La directrice, elle-même, était complètement dépassée par les événements, elle s'était bunkerisée dans son bureau, elle ne venait que très rarement sur le terrain, et en tout cas pas suffisamment pour s'apercevoir de ce qu'il se passait. Les problèmes de locaux ont aussi pesé

lourd puisqu'une commission de sécurité s'est passée peu de temps avant mon arrivée, et qui était catastrophique, avec des travaux qu'il allait falloir engager, et une menace de fermeture d'un des pavillons. C'était quand même pas rien. Et on a pas mal bossé en janvier avec E pour préparer les commissions de sécurité, préparer et expliquer ce que l'on allait faire en transition, enfin voilà il y avait de vrais problèmes qui n'allaient pas pouvoir se régler comme cela.

Je pense qu'au départ la situation trouvait son équilibre dans le conflit, mais très vite le conflit a dépassé tout le monde et devenait dangereux, et mon arrivée a servi d'électrochoc à moment donné, elle a fait partir des gens, soit en contentieux, soit des gens qui ont démissionné, mais elle a surtout permis d'installer un certain équilibre, avec une autorité qui n'était plus contestée, et aux gens de pouvoir se repositionner et faire leur boulot. Les éducateurs ont pu travailler, je pense qu'ils n'avaient pas tous les torts, certains profitaient de la situation, mais à l'inverse ils ne pouvaient pas correctement faire leur travail. A partir du moment où on leur a remis le cadre, ils ont refait le boulot avec les jeunes filles, et ça c'était un sacré boulot, et dans des conditions pas simples. Il y avait aussi 3 ou 4 appartement autonome, qui étaient plutôt attribués à des jeunes filles en voie d'apprentissage, c'était un peu compliqué à gérer parce qu'il y avait un ou deux éducateurs qui s'en occupaient mais pas vraiment, donc on a taillé un peu dans le vif, on a supprimé des appartements et on n'en a gardé qu'un seul. On a mis en stand-by cette activité qui était un peu difficile à gérer, et pas vraiment maîtrisable. A moment donné j'ai clairement eu peur qu'il y ait des problèmes de prostitution, il y avait vraiment des choses assez violentes. C'est un public avec un environnement gratiné, où ça peut vite déraiper. Malgré tout, j'ai le souvenir d'avoir passé quelques soirées dans ces maisons et ce sont vraiment des gamines, de vraies petites filles. Mais qui avaient vécu des traumatismes et des histoires balèses, qui avaient tendance à reproduire des comportements extrêmes et dangereux. Mais on est arrivé à faire une soirée où elles avaient fait un show avec des costumes, autour de la mode... C'était une soirée très sympathique...J'avais le souvenir d'avoir passé un bon moment, et que elles aussi, elles commençaient à apprécier ce type de moments, et à sortir de leur trip suicidaire... Les éducateurs étaient quand même, sur la fin, plutôt motivés et ils bossaient bien.

LDT : Vous qui avez l'habitude de travailler avec des éducateurs, est-ce que vous diriez que l'équipe des f était une équipe de militants ?

GLS : Des militants, non ! Certains étaient expérimentés. J'ai le souvenir de vrais éducateurs, avec l'éducation et tous les concepts qui leur collaient à la peau, mais j'ai aussi le souvenir de gens très pragmatiques, bienveillants, attentionnés, mais qui n'avaient pas de repères. Ce qu'a apporté E, c'était un autre regard, le fait d'avoir un deuxième niveau, pouvoir apporter un effet miroir quand on fait les choses... pouvoir parler, essayer de recréer un collectif pour pouvoir comprendre les choses comme il faut. Globalement, ça a plutôt bien marché, au-delà de quelques contentieux. Je me souviens notamment d'une jeune femme qui revenait de congé maternité, en traînant un peu des pieds, et qui était plutôt dans la contestation... Elle est très vite devenue un élément positif dans la reconstruction, parce qu'elle a compris qu'au final, on ne voulait de mal à personne, on voulait simplement que le boulot soit fait et que ce boulot devait avoir un étayage réel pour les jeunes filles, qui ne devaient pas subir la période passée aux F. Je garde plutôt un souvenir positif de ce que l'on a vécu. Je pense que le modèle était arrivé au bout de quelque chose, qu'il fallait changer. Ce qu'a proposé V permettait de faire éclater ce huis clôt qui datait. Mettre des jeunes filles entre elles, dans un esprit un peu clôt, dans un lieu à la R, c'était une vision intellectuelle mais ça ne marchait pas. D'ailleurs les rapports avec les voisins étaient absolument exécrationnels. Je passais beaucoup de temps à discuter avec les voisins, y compris avec le curé du coin, pour calmer les ardeurs. Il est vrai que ça faisait un peu de bruit dans le voisinage...mais il ne fallait pas exagérer non plus.

LDT : Et est-ce que vous diriez que quelque part, vous parliez que réinjecter du cadre ça a fait du bien à l'équipe, mais est-ce que vous pensez que cela a fait du bien aussi aux jeunes filles ?

GLS : Ah oui ! Une des premières règles que l'on a instauré avec E, c'était après 8 heures, tout le monde est debout. Et à 9 h, tout le monde est en activité, ou vire. C'était un internat : les jeunes devaient, en journée, aller à l'école, au boulot, elles devaient avoir un projet. Il fallait reconstituer les projets personnalisés, j'avais exigé cela. Il a fallu monter au créneau auprès des jeunes filles pour qu'elles intègrent cette règle. Après 9 h, les jeunes qui n'avaient pas quitté le foyer devaient alors justifier de leur présence, parce qu'il n'y avait pas d'éducateur entre 9 et 12 h, ils étaient en réunion, ils faisaient leurs travaux...mais ils n'étaient pas en prise en charge. Ça c'était un combat qu'il a fallu soutenir parce que tous les éducateurs n'y allaient pas de gaieté de cœur. Là on a été avec E, dans les premiers matins. Il a pris une maison, et moi j'ai pris l'autre. On a levé les filles, c'était sport, il y avait un petit bras de fer, là, qui n'a pas duré

longtemps, mais qu'il fallait marquer. Après, remettre des règles a permis que le climat s'apaise, hormis quelques crises ou bagarres. J'ai par exemple le souvenir de cette jeune fille qui était montée sur le toit, ça c'était marquant ...parce qu'il a fallu faire venir les pompiers...et aussi un autre événement avec un extincteur qui avait été vidé sous le coup de la colère par une jeune. Mais au-delà de cela, on n'a jamais eu de gros pépins. On a eu des éclats de voix, mais c'est la norme dans ce type de structures.

LDT : OK. Alors vous parliez tout à l'heure d'éducateurs qui étaient partis d'eux-mêmes. Pensez-vous qu'ils soient partis parce qu'ils ne se retrouvaient pas dans ce nouveau cadre imposé, ou cela correspondait à des choix de vie plus personnels qui faisaient qu'il était temps pour eux d'aller ailleurs ?

GLS : Oh vous savez, ce genre d'événements ça suggère toujours une remise en cause. Moi je l'ai vécu par la suite avec les fusions que j'ai pu opérer. La littérature en matière de fusions dit que globalement, environ 25 % de l'effectif des entreprises impactées par une fusion va bouger dans l'année qui suit la fusion. Je n'y croyais pas avant de procéder à des fusions et après, je me suis rendu compte que c'était vrai. J'ai fait le ratio sur l'effectif concerné par la fusion à l'A, on est à 25-26 % Je pense donc que ce qui a dû se passer aux f, c'était la même chose. Il y a quelques éducateurs qui étaient réellement en rupture, dont certains en contentieux, il fallait les faire partir, et puis il y en a d'autres ils ont trouvé du boulot ailleurs, ou ils ont simplement pensé qu'il était temps qu'ils changent, qu'ils bougent... Le chef de service en a par exemple profité pour se construire un autre parcours. Il était fatigué, il s'était fatigué à faire son job en ramant, alors qu'il n'avait pas de directeur pour le soutenir... Tout ça c'est humain, et je m'y attendais. Je savais en démarrant que le travail que l'on allait initier allait susciter des départs, des ruptures... plus ou moins volontaires... Il y en a eu quelques-uns sous la forme d'esclandre mais bon... c'est la vie !

LDT : Je ne me rends pas compte, y avait-il des représentants syndicaux qui faisaient partie de l'équipe ?

GLS : Il y avait des personnes syndiquées. L'effectif faisait qu'il n'y avait pas de comité d'entreprise, mais il y avait des délégués du personnel, qu'on a repris. On avait pris la décision de ne pas faire de nouvelles élections, et de reconduire. Ça a été une discussion avec les syndicats, et notamment avec des syndicats extérieurs à l'association. J'avais à l'époque sollicité la CFDT, en leur demandant au final l'arbitrage. Tout à fait légalement, on avait proposé la reconduction pour une année probatoire des mandats délégués du personnel qui étaient donc restés en poste... Mais il n'y avait pas de comité d'entreprise, il y avait au maximum une trentaine de salariés...

On associait aux travaux les salariés qui voulaient l'être, c'était possible dans ce climat-là, et ceux qui ne voulaient pas l'être, pouvaient s'en extraire.

LDT : En tout cas, en voyant votre PPT il y a quand même des personnes qui sont toujours là, et qui ont évolué depuis, ou sont parties faire autre chose, notamment en placement à domicile... Certains de ces éducateurs qui sont toujours-là, ne se voient nulle part ailleurs qu'en protection de l'enfance, et en tout état de cause, ils finiront leur carrière là-dedans, et ça leur va comme un gant.

GLS : Ah oui, c'est un métier, et moi je les admirais. Les premiers temps, j'ai eu la chance de pouvoir y passer beaucoup de temps, les premiers mois, j'avais de la chance que mon job principal fonctionnait correctement, j'y ai passé notamment des week-ends, c'était un vrai investissement. Mais il est vrai que c'est un métier, et qu'il faut savoir faire, savoir garder son sang froid dans des rapports de force, ne pas avoir peur du corps à corps... c'était raide. Et puis il fallait tenir le cap, quand on avait pris une décision. C'était des adolescentes rebelles, elles avaient des moyens de pression assez forts, il fallait être assez ferme sur les prix... et ça, il y avait des éducateurs qui savaient très bien le faire. J'ai le souvenir, dans l'ensemble, qu'une fois qu'on était sorti de ce miasme, de conflit inter personnel, plaqué, que les administrateurs ont giclé à l'extérieur, et qu'il n'y avait plus de tiers dessus, les éducateurs se sont mis au boulot et ça a globalement bien roulé. Il me semble qu'il y avait une coordinatrice qui venait du z, qui avait une sacrée autorité, une sacrée façon de faire l'unanimité, et d'embarquer les équipes avec elle. Elle était très rassurante.

A partir de là, on a pu reconstruire. Le travail autour du projet d'établissement a été génial, c'était un vrai régal de travailler avec eux. Ils avaient des idées, ils avaient envie de faire...ils savaient comment associer les jeunes et jusqu'où...J'ai beaucoup appris à leurs côtés. C'est un public que je ne connaissais que par ce que j'en avais lu dans des livres, et je crois que ça ne m'aurait pas déplu de faire une carrière en protection de l'enfance...Mais c'est pas facile...

LDT : Et du coup c'est après que vous vous êtes lancé dans les fusions du côté de l'A ?

GLS : En vérité on avait déjà, à l'époque, lancé les choses, c'était les débuts. J'ai été conseiller prud'hommal jusqu'en 2012 et j'ai commencé à la direction générale en 2012. Je dirais que c'était l'époque où j'étais au top au niveau carrière.

LDT : En tout cas, merci d'avoir pris le temps de partager avec moi ces différents éléments.

Entretien M A du vendredi 30 juillet 2021

LDT : Bonjour! Merci d'avoir accepté de prendre ce temps d'entretien avec moi. Si vous en êtes d'accord, je vais prendre la peine d'enregistrer notre entrevue afin que je puisse l'utiliser pour mon mémoire.

MA : Ya pas de souci et ce que je vais vous proposer c'est outre le fait d'avoir cet échange aujourd'hui, c'est que vous n'hésitez pas à nous solliciter, en fait on est deux sur le sujet. Il y a donc S B qui est conseillère gouvernance et développement associatif, et moi-même sur le sujet. C'est aussi lié au fait que j'ai occupé cette fonction il y a de cela quelques années.

LDT : Oui d'accord ok... alors du coup moi je ne vous connais à peine, donc est-ce que vous pourriez un peu me resituer les choses et dans quel cadre vous êtes à Nexem, voilà tout ça.

MA : ok alors je vais peut-être vous faire une présentation de nexem ainsi que des différents sujets que l'on porte, que cela vous permette de comprendre un peu mieux l'organisation. Nexem est donc une organisation professionnelle d'employeurs qui regroupe en fait tous les établissements rattachés à la cc 66. On a donc la particularité d'être à la fois sur la dimension gestionnaire de la cc 66 et de pouvoir aussi travailler sur d'autres sujets, d'autres enjeux qui sont relatifs au fonctionnement des associations et des établissements. On recouvre 5 secteurs d'activité principalement, à savoir le secteur du handicap, personnes âgées, protection juridique des majeurs, insertion et protection de l'enfance. On a quelques établissements sanitaires mais de façon assez marginale on va dire, contrairement à la FEHAP qui elle est plus sur la CC 51. Au titre de Nexem on a fait le choix et le pari de se dire qu'il y avait deux sujets qui étaient à travailler de façon conjointes à savoir 1) la structuration du secteur, comment faire en sorte de travailler autour de l'attractivité des métiers autour de l'attractivité du secteur, et donc du coup, par extension autour d'un cadre conventionnel attractif, et de l'autre côté, on travaille sur ce qu'on appelle la transformation de l'offre comme étant l'élément central de l'évolution sociétale. Là où auparavant on était uniquement sur des établissements, la société a changé et demande de plus en plus d'hybridation entre le domicile, le droit commun, et la structure spécialisée. A ce titre-là on a donc un pôle qui s'appelle pôle offre sociale et médico-sociale

que je dirige, et qui a vocation à travailler sur 3 secteurs d'expertise métier, où on va retrouver tout ce qui est hors droit social et rh, donc aussi bien des questions de gouvernance, tout ce qui est lié à la transformation numérique, qualité, gestion financière et comptable, ce qui va être lié à l'immobilier, et RSE... On intervient sur les 5 secteurs donc on a aussi une expertise sectorielle. Ensuite on a aussi fait le pari de s'appuyer sur l'innovation sociale et les initiatives locales comme étant des leviers en matière de transformation de l'offre. Et notamment de s'appuyer sur les remontées, sur toutes les initiatives qui pourraient donner lieu après à de l'expérimentation et qu'on puisse après le porter dans le cadre du débat public, et qu'on puisse après être dans des logiques d'essaimage de ça. Voilà un petit peu les trois dimensions auprès du pôle que je dirige. Je dirige ce pôle depuis maintenant un an et demi, je suis à Nexem depuis en fait la création de nexem, et auparavant j'étais au sein de la FEGAPEI, une des deux organisations et c'est via cette organisation que j'ai rencontré et que j'ai été amenée à accompagner les papillons blancs du 68 et du 67, et donc GLS, dans le cadre du projet de rapprochement qui a donné lieu aux papillons blancs d'alsace.

Pour moi en fait la question des rapprochements, quelque soit en fait le type de rapprochement est un élément, je dirais, est un élément stratégique en terme de positionnement sur le territoire, et de la manière dont on souhaite développer ou pas l'offre, soit seul ou accompagné, et c'est pour ça que pour moi, c'est plus la question de rapprochement que de fusion, qui est à travailler, en fonction du projet d'inscription sur le territoire, et de ce que ça signifie en terme de l'offre que l'on souhaite proposer, et notamment une des raisons pour lesquelles actuellement, son retrouve de plus en plus de rapprochements d'associations (je parle vraiment du terme générique sans prendre en compte les spécificités juridiques) entre des associations d'aide à domicile et des associations su secteur spécialisé. C'est vraiment cette question d'offre sur le territoire qui est à travailler, et c'est surtout là où auparavant on était sur une logique en fait d'accompagnement de personnes qui étaient adhérentes à une association, on en vient à avoir une offre d'accompagnement populationnelle, avec tout ce qui est lié au volet communautaire, communauté 360 etc...Du coup le projet de rapprochement doit s'inscrire dans cette dynamique-là, c'est-à-dire qu'est-ce que je souhaite offrir, quelle est ma population, quels sont les besoins couverts/non couverts, est-ce que je peux y aller seul ou pas, si je ne peux pas y aller seul avec qui, et à partir de là jusqu'où on va. Et y'a 4 niveaux d'accompagnement, celui des dirigeants associatifs élus du Conseil d'administration, l'accompagnement des cadres de direction, des dg, parce que c'est aussi là que ça doit se jouer, et il y a aussi tout l'accompagnement des cadres intermédiaires qui sont pour moi les relais entre le volet politique

et le volet opérationnel et que souvent c'est un cadre de professionnels qui est sous accompagné de manière générale sur le sujet, on a tendance à les mettre d'un côté ou de l'autre, soit d'un côté opérationnel, soit sur du politique. Or il faut vraiment les voir comme un rôle de pivot et à ce titre-là, il faut vraiment qu'on s'appuie sur eux pour justement, faire le relais, en fait, des préoccupations des professionnels d'accompagnement, et de pouvoir comprendre ou de pouvoir aussi faire redescendre, les injonctions paradoxales quelquefois qu'on va avoir au niveau des directions générales et des conseils d'administration. Tout ça pour dire que, il est quelquefois où les professionnels d'encadrement peuvent être identifiés entre le marteau et l'enclume sur ces questions-là.

LDT : ils sont vraiment cadres intermédiaires pour le coup

MA : C'est ça et quelque fois ça peut être un peu compliqué. Je trouve que votre démarche est vraiment plus que judicieuse, c'est une population qu'on sous-estime en termes de porteurs de sens et de message politique. Et de la même manière, de pouvoir aussi être aussi caisse de résonance par rapport à certains professionnels de terrain vis-à-vis des dirigeants associatifs élus ou professionnels. Pour faire en sorte que soit si ça va trop vite, si c'est trop complexe, s'il y a un loup... pour moi le projet de rapprochement ne peut fonctionner qu'à partir du moment où on a levé tous les lièvres, et bien souvent le diable se cache dans les détails et souvent, il faut que ce soit les professionnels de terrain, opérationnels, qui vous remettent parfois en perspective des choses que, les dirigeants n'ont pas forcément vu, et c'est pour cela que les cadres intermédiaires sont vraiment partie prenante et qui plus est avec un accompagnement d particulier ans le cadre du projet de rapprochement.

LDT : ok ! Vous parliez d'un quatrième niveau de d'accompagnement, le reste du coup pour vous c'est le reste des salariés, les plus opérationnels, les plus proches du terrain c'est ça ?

MA : Oui, c'est ça pour que justement ils soient aussi porteurs de ce projet. Une des raisons pour lesquelles les projets de rapprochement capotent, c'est qu'on n'a pas embarqué tout le monde. Et si on n'a pas embarqué tout le monde, et notamment les professionnels de terrain, les opérationnels, vous pouvez être sûre qu'à moment donné, ça vous reviendra en boomerang,

parce qu'en fait, ils n'auront pas été intégrés, ça aura été vu comme un projet venant d'en haut quoi. Et c'est aussi pour moi la raison pour laquelle il y a besoin d'un accompagnement particulier pour les professionnels de terrain pour justement, faire comprendre ce que c'est qu'un projet de rapprochement, et ce que ce n'est pas, et en fonction, jusqu'où est-ce qu'on va puisqu'un projet de rapprochement ça va d'une convention de partenariat jusqu'à une fusion, et entre, vous avez différentes nuances de rapprochements possibles. Du coup à ce niveau-là, il faut être aussi en mesure de pouvoir être aussi transparent sur ce que ça signifie à la fois une convention de partenariat avec à la fois les avantages et les inconvénients, jusqu'à un processus de fusion, avec avantages et inconvénients. Et que ce soit bien un outil au service du projet, une des premières choses à bosser, c'est vraiment le projet, pour justement faire en sorte que le rapprochement soit un outil du projet.

LDT : Du coup, dans les différentes expériences que vous avez eu de structures qui ont été dans des rapprochements, vous, de votre place au Nexem, vous essayez de leur suggérer de faire ces 4 types d'accompagnement-là, de n'oublier aucune population, c'est ça ?

MA : Tout à fait, on va être sur ... là je vous ai parlé du côté des professionnels, mais l'idée ce sera vraiment de s'assurer de la prise en compte de l'ensemble des parties prenantes. Et on va être sur les professionnels, les personnes accompagnées, les autorités de contrôle et de tarification et les partenaires, dans le sens large, avec lesquels on est amené à travailler. Ça veut dire qu'il y a un travail de communication, d'information, et de recherche aussi, de là où il peut y avoir des irritants qui doivent être identifiés dès le départ, pour que justement, là aussi, on puisse appeler un chat un chat, si on parle de fusion, dire pourquoi on parle de fusion et ce que cela signifie, véritablement. Je dirais d'autant plus que Nexem est le résultat d'une fusion, ça fait vraiment écho pour moi. Il y a donc vraiment le travail avec les différentes parties prenantes en termes de communication, et il y a un travail d'accompagnement plus précis, avec les professionnels, avec les 4 niveaux que je vous ai cités. Les élus, les cadres dirigeants, les cadres intermédiaires, et les professionnels de terrain.

LDT : D'accord, ok. Quand vous parlez de ces différentes catégories, est-ce qu'il y a un endroit spécifique où vous intégrez par exemple les élus du personnel ou est-ce que vous les intégrez en fonction de leur métier au quotidien ?

MA : Non, c'est assujéti en fait à des rôles et des missions bien précis. Donc dans un process de rapprochement vous avez en fait des temps dédiés de consultation pour éviter d'avoir un mélange des genres. Et bien s'assurer ce qui relève des IRP en fait sera saisi au bon moment, et au bon endroit. Et par contre ce qui relève de l'accompagnement des professionnels soit travaillé sur des lieux distincts, pour éviter un mélange des genres et que l'on puisse naviguer de l'un à l'autre.

LDT : ça veut dire en fait qu'éventuellement ces représentants du personnel seront conviés, informés, dans le cadre de réunions qui les concernent avec leur casquette de représentants du personnel, ou avec leur casquette, de je ne sais pas, une salariée DP psychomotricienne sera aussi conviée à des réunions en tant que psychomotricienne ?

MA : ce qui peut-être parfois compliqué, mais on leur demande de jouer ce jeu-là. Faire en sorte que ce qui relève des mandats des IRP, du CSE, relève de ces instances-là, avec des temps dédiés. Il y a vraiment des informations, soit des consultations et ça leur permet aussi d'éventuellement faire venir les conseils nécessaires. En effet, il n'est pas rare de faire venir des conseils ou des experts pour appuyer les RP dans leur prise de décision. Et de l'autre côté, si on parle du cas d'une psychomotricienne, ça lui permet, dans ces temps-là, de rester pleinement dans son rôle, ou en tout cas de pouvoir avoir l'exigence de la part de l'animateur ou du responsable de dire « là vous n'êtes pas là en tant que dp mais en tant que professionnel sur lequel je compte ».

LDT : D'accord, oui, il faut bien remettre chacun dans son contexte, sa mission, à ce moment-là. Ok vous me disiez tout à l'heure que soit les structures mènent elles-mêmes le process de rapprochement, soit elles sont accompagnées. Vous de votre place et avec votre pratique, est-ce qu'il y a statistiquement parlant, plus de structures qui mènent le projet elles-mêmes, ou avez-vous l'impression qu'il y en a de plus en plus qui passent par exemple par des cabinets de conseil...

MA : Non il y en a de plus en plus qui passent par des cabinets de conseil. Là où auparavant c'était des choses qui se faisaient sur de l'entre-soi, c'est quasiment systématique, on est sur des logiques en fait d'accompagnement.

LDT : D'accord et vous pensez que c'est lié à ...je ne sais pas, le manque de temps, la technicité de la mission ?

MA : C'est vraiment la technicité de la mission et c'est quelquefois le fait d'avoir un tiers extérieur qui permette de pouvoir soit faire la lumière sur des situations qui ne sont pas forcément confortables, soit de pouvoir indiquer aux uns et aux autres ce sur quoi il faut qu'ils travaillent en priorité.

LDT : D'accord, pour avoir une espèce de guidance au niveau méthodologique ?

MA : Et puis ya le volet technique par rapport au projet... c'est un peu comme lorsque on passe devant un notaire avant un mariage, c'est un contrat, la convention constitutive, ou le traité de fusion, ça nécessite une expertise qui n'est pas neutre, ou que ce soit le fait de faire appel par exemple à un commissaire aux apports dans le cadre de ces processus c'est des professionnels dont on ne peut pas se passer. C'est devenu tellement technique qu'il vaut mieux passer par un tiers extérieur.

LDT : D'accord. Et est-ce que vous avez pour habitude de suggérer aux structures... vous disiez tout à l'heure qu'il faut que chaque salarié se sente concerné et se saisisse du le projet. Est-ce que du coup vous conseillez aux structures, de mettre en place des groupes de travail, ou de clairement missionner certains salariés ? Voilà qu'est-ce que vous leur suggérez dans ces cas?

MA : En fait ce que l'on suggère c'est systématiquement d'avoir des groupes ad hoc qui comprennent des dirigeants associativement élus, membres du Conseil d'Administration, et un autre groupe qui comprend des salariés et on fait des mixtes, pour justement être en mesure de pouvoir faire émerger le projet, c'est le projet politique d'abord, avant de trouver l'outil ou le véhicule juridique qui mènera à bien le projet politique. Et dans ces groupes-là, on amène les uns et les autres à s'exprimer sur le territoire concernant les menaces, opportunités... ce que l'on appelle un SWOT, pour faire en sorte que les uns et les autres soient en mesure, en fonction de leur regard, de donner leur propre appréciation sur l'environnement dans lequel se trouve l'association. Est-ce que ça marche ou pas ? Y-at-il des offres qui pourraient être pertinentes

pour les personnes accompagnées qui ne sont pas actuellement mises en place sur les territoires et sur lesquels ce sera à développer... tout cela est à travailler pour que chacun se sente investi du projet de rapprochement. Mais avant que ce soit un projet de rapprochement, c'est un projet politique.

LDT : Donc, d'abord travailler sur le projet politique, et une fois qu'on est au clair... ce que vous suggérez c'est que déjà sur le projet politique il faut travailler avec les salariés ?

MA : Oui c'est cela

LDT : et une fois qu'on est au clair sur vers où on va, c'est se demander comment va y aller, sous quelle structuration juridique c'est ça ?

MA : Exactement. L'idée c'est de faire en sorte que ce soit par le biais d'un groupe de travail, que ce soit l'ensemble, que tout le monde, quel que soit le niveau dans l'association, se sente concerné par ça. Et ça peut-être aussi via les professionnels de pouvoir faire émerger cela dans le cadre de CVS. On s'est aussi servi de cela pour préparer les cvs en disant on a un projet de rapprochement ou sur, le territoire, qui est de réfléchir à comment on peut répondre aux besoins, comment est-ce que vous verriez, vous, le travail avec les membres du CVS ?

LDT : D'accord, oui pour impliquer en fait un maximum de personnes qui a son mot à dire par rapport à l'association et que personne ne se sente sur le quai de la gare. Ok, d'accord. Et est-ce que du coup vous pensez que dans ces groupes ad hoc autour du projet politique, à force de creuser toutes les questions qui se posent, ça peut permettre de faire émerger la structuration juridique, et qu'elle soit d'autant plus facilement envisagée que, de part ce qui émerge du projet politique, on se rend compte que la structure actuelle ne pourra pas porter un tel projet ?

MA : Bien souvent c'est ce qui émerge des groupes. On nous a souvent dit on veut une fusion de nos deux organisations. La question c'est alors « pourquoi voulez-vous fusionner ? ». On souhaite proposer une offre sur un territoire. Ok, d'accord, « Est-ce que vous avez pensé à

d'autres outils que la fusion pour ça » ? Et bien souvent on se rend compte que les associations n'y ont pas forcément pensé. Alors du coup il faut se poser, identifier les leviers en matière de rapprochement, et en fonction du projet politique c'est de dire, en termes de projet c'est plutôt une fusion, un groupement de coopération, une plateforme à développer... ou est-ce que c'est plutôt un consortium à mettre en place... de manière à ce que cela permette de se dire, ok, alors voilà ce que cela signifie d'aller sur ce type de rapprochement ou pas. De manière à ce que là aussi... bien évidemment il ne s'agit pas que chaque type de salarié soit en mesure de se dire si c'est judicieux ou non de pouvoir aller vers un projet de fusion ou un projet de coopération, par contre ça permet aussi de pouvoir identifier quels seront, en fait, les irritants à travailler par la suite.

LDT : Parce que rapidement les gens expriment ce genre de chose ?

MA : Généralement la fusion ça a un effet repoussoir, en disant ça veut dire que mon identité va disparaître... Si ya cette crainte-là ça veut dire qu'il faut qu'on soit en mesure de travailler sur une identité forte. Une identité qui soit bien la résultante des deux organisations, tout en étant aussi au clair avec ce que ça signifie que le projet de fusion, se dire que ces craintes-là sont tout à fait normales. Pouvoir dire aussi que le fait de se rapprocher, ça prend du temps, et c'est pas parce qu'on a signé le traité de fusion qu'on est arrivé au bout de la démarche. Au contraire, c'est le tout début en fait de l'histoire, puisque c'est à partir de là qu'on va commencer à se connaître et qu'on va voir comment créer, de deux entités, une identité commune et bien souvent, ça prend 5 à 7 ans, pour ne plus parler de 'moi je viens des jaunes, toi tu viens des rouges ».

LDT : Ok, vous disiez quelque chose qui m'intéressait autour de la question de l'identité. Les quelques entretiens que j'ai eus auparavant avec des personnes qui ont vécu une fusion, les personnes disaient qu'il y avait beaucoup de crainte autour du fait de conserver son identité, et vous ce que vous me dites, sauf si j'ai mal compris, c'est qu'il faut veiller à créer une identité commune. Donc est-ce que ce serait l'objectif, à termes, de créer une identité commune sachant qu'il faut peut-être, dans un premier temps, rassurer les gens sur le fait que leur identité initiale va être conservée en partie ou pleinement. Comment faire ?

MA : Il faut être en mesure de le dire dès le départ. Qui dit un projet de rapprochement de 2 êtres, de 2 éléments, va donner une nouvelle entité. Après ; c'est le fait de se dire comment est-ce qu'on accompagne le mouvement. Ya 3 étapes. Une étape où on se regarde en chien de faïence, une étape où c'est la fusion, et ya une étape où on construit enfin quelque chose ensemble. Et c'est de cette manière-là que c'est à appréhender. L'idée c'est de se dire que de toute façon les identités réciproques sont amenées à évoluer et que ce qu'on propose c'est en fait une évolution des identités sans pour autant dire une disparition des identités. Bien souvent les uns et les autres disent « oui mais notre identité va disparaître. » Non, il nous appartient d'en créer une nouvelle, qui soit le reflet du travail que l'on est en train de mener ensemble.

LDT : OK alors après, c'est peut-être naïf de ma part, mais j'aurais quand même tendance à penser que des structures qui se rapprochent, en général elles ont quand même un certain nombre de valeurs communes sans lesquelles, je pense qu'un rapprochement ne serait pas envisageable. Donc je me dis qu'en termes d'identité il y a peut-être quand même, d'entrée de jeu, des choses sur lesquelles les gens se ressemblent.

MA. Oui, je vous rejoins. Après il y a les effets de l'histoire qui font que pour une association qui s'est construite à 10 kilomètres, à l'époque, en opposition à l'association A, le fait de se dire que l'association A et l'association B vont donner une nouvelle association, que ce soit une association C ou autre, peut-être parfois quelque peu compliqué. Même si on a des valeurs communes, c'est la manière dont on les incarne qui peut être un peu différente. On peut avoir des gens qui vous dirons « nous on insiste beaucoup sur la convivialité » et d'autres qui vont vous dire « nous on insiste beaucoup sur l'auto-détermination des personnes comme étant une des valeurs fondamentales de l'association ». Oui, après c'est comment est-ce que ça s'incarne ? La différence ça va plutôt se loger là, mais par contre bien souvent les personnes le mettent comme étant un porte étendard en disant « on est différents ». C'est tout le travail qui est à mener pour faire en sorte que la création de cette entité nouvelle passe par le dépassement des identités précédentes.

LDT : D'accord et est-ce que vous avez eu l'impression dans votre expérience que les choses se faisaient peut-être de manière plus simple lorsque l'idée de rapprochement venait des

structures elles-mêmes, plutôt que les cas dans lesquels les financeurs ont pu, un peu, mettre la pression... Est-ce que vous avez eu l'impression que dans un cas c'est plus facile que dans l'autre ?

MA : Ah oui oui. C'est clair parce que du coup les personnes ne se sentent pas acculées, c'est vraiment un choix. Elles ne subissent pas le projet de rapprochement, c'est vraiment un choix. On incite beaucoup à ce que les structures se posent au moins la question. Après qu'elles y aillent ou pas c'est un choix politique, mais pour moi qu'elles se posent la question de savoir est-ce qu'il y a lieu ou pas ... c'est comment est-ce que je me projette sur les 5/10 années à venir au regard des obligations, qui sont de plus en plus lourdes quand même. Et savoir est-ce que je peux le faire seul, oui ou non, suis-je suffisamment solide sur mes appuis pour le faire seul oui ou non. Bien souvent les associations vont vous dire « Non je ne peux pas le faire seul », donc elles vont vous dire « je veux bien me rapprocher d'un tel ou d'un tel » soit par affinité, soit parce qu'ils ont une offre complémentaire à la nôtre, ce qui nous permettrait de peut-être pouvoir toucher un maximum de personnes. Enfin voilà il y a un tas de raison qui peuvent entrer en ligne de compte là-dedans. Et après l'idée c'est de se dire « une fois que j'ai dit ok pour se dire que ça serait bien qu'on bosse ensemble », c'est « on bosse sur quoi », et ensuite « comment est-ce qu'on bosse ensemble ? ».

LDT : D'accord. Dans les différents entretiens que j'ai pu avoir, j'ai eu des entretiens de structures qui, je dirais, d'elles-mêmes se sont dits « ça vaudrait le coup de se rapprocher du voisin », ou des structures qui ont eu une injonction, quelque part, des financeurs, et c'est vrai que dans le récit de ces personnes-là, on sent que ce n'était pas acquis d'avance par les salariés et que ça a été presque une lutte, avec notamment des mouvements de grève, dans certaines situations, alors que quelque part il en allait de la survie de la structure au niveau financier, mais certains salariés ont eu vraiment beaucoup de mal à se saisir du projet et de son intérêt en fait.

MA : Oui mais parce que souvent les personnes se disent qu'il doit y avoir un loup quelque part, et qu'on est sur des rapprochements ou des fusions comme dans le secteur marchand, avec la suppression de postes et autres. Je ne dis pas que ça n'arrive pas ! Notamment dans le cadre de sièges où on va se retrouver sur des fonctions de DRH ou autres. Les professionnels ont

tendance à croire en fait que ça va donner lieu en fait à de la destruction d'emploi, plutôt qu'à de la création d'emploi et de la création de sens. Et c'est vraiment un élément qui est à travailler.

LDT : Ok, ok. Et dans les choses aussi qui semblaient être problématiques pour certains, c'était notamment, soit le fait de se rapprocher d'une structure qui n'a pas la même convention collective, soit pour certains, quand bien même on est par exemple dans la convention 66, c'était la question de comment on l'applique au quotidien, comment on la met en œuvre. Est-ce qu'on laisse par exemple les gens prendre 6 ct d'affilée ou est-ce qu'on autorise le fait de les prendre de manière perlée ? Pour les cadres, le nombre de jours dans le cadre du forfait jour, et tout cela ce sont des choses qui, de ce que j'en comprends, sont aussi problématiques. Je me demandais dans quelle mesure et dans quel groupe de travail ce type de questions se doivent d'être abordées parce que ça a l'air vraiment compliqué.

MA : Oui, une fois que vous avez posé le projet, il y a tout ce qui touche à l'harmonisation des pratiques, qui est un gros gros travail, notamment dans le cadre de fusions, qui est de se dire quelle convention collective on supporte, quelles sont les pratiques en matière managériale, quelles sont les pratiques en matière d'application des conventions collectives, et pour ça il faut vraiment qu'il y ait une personne extérieure.

LDT : D'accord, une personne qui puisse du coup un peu piloter les choses

MA : Oui tout à fait. Vous allez avec par exemple des organisations qui vont avoir fait le choix de mettre en place des usages, et d'autres qui vont le faire sur la base d'un accord d'entreprise. Certains seront sous CPOM et d'autres non. Avec une logique de pluri-Tout cela nécessite donc qu'on puisse à moment donné identifier les fonctionnements de part et d'autres, les différences, l'objectif à atteindre, et par quoi en fait pour l'atteindre.

LDT : Ok, d'accord. Il est vrai que je me dis que est-ce que les endroits où ça patauge un peu, je trouve que c'est aussi intéressant de se dire « qu'est-ce qui fait que ça patauge ? » et « comment ils auraient pu aborder les choses différemment pour éviter que ça ne passe comme cela », même si je pense que le côté « ça patauge » fait peut-être en soit partie du processus ? Est-ce que ça permet aussi que les gens expriment tout de suite ce qui les inquiète, ou ce qui me convient pas, c'est peut-être mieux que ça patauge au moment du projet, mais que les choses soient dites, et

débatues et réfléchies, plutôt qu'elles ne le soient pas et que, quand on se rapproche du traité final, que là ça explose ? C'est ce que je me dis.

MA : Oui en fait c'est exactement cela.

LDT : Et avez-vous l'impression qu'au-delà d'une certaine réorganisation RH qui peut parfois s'avérer nécessaire, vous avez l'impression que lorsqu'il y a des rapprochements, ce sont des périodes un peu de crises qui font qu'il y a beaucoup de départs ?

MA : Oui. C'est une période de changement qui peut donner lieu soit à des personnes qui vont se dire c'est une opportunité pour soit changer en fait d'employeur, c'est le moment, soit avoir des crises d'organisation, parce que les personnes se sentiront plus forcément à leur place, auront des appréhensions... Il y a des tas de raisons qui font que bien souvent on observe sur les deux premières années de la fusion, un turn over plus important que la moyenne.

LDT : D'accord, ok. Et est-ce que vous observez (parce que tout à l'heure on parlait des cadres intermédiaires) est-ce que vous observez qu'à ce niveau-là, il y a beaucoup de turn-over ou pas ?

MA : Les cadres intermédiaires en fait ça reste relativement constant. On va trouver plus de départs au niveau des cadres dirigeants que dans le cadre de professionnels opérationnels. Peu au niveau des cadres intermédiaires.

LDT : et est-ce que vous avez une explication à cela ou pas, ou c'est juste une observation ?

MA : On l'observe, moi à titre individuel je pense que c'est le rôle de pivot qui leur permet de tenir, donc du coup il y a cette dimension pivot, il y a aussi cette dimension d'interface indispensable. Mais en tout cas moi ce que j'ai pu observer c'est qu'il y avait très peu de départs.

LDT : D'accord. Est-ce que vous pensez que dans le cadre du rôle pivot dont vous parlez, ça leur a permis peut-être de digérer les informations qu'ils ont reçues et de les avoir intégrées pour eux-mêmes, et d'avoir été en capacité de les avoir traduites pour leur équipe, et que du coup, pour eux, quelque part, l'information est digérée, elle est acquise. Et que du coup, ils se sentent bien dans ce qui va être mis en place ?

MA : Tout à fait, en tout cas c'est l'hypothèse que j'en fais.

LDT : Ok, c'est comme si, pour eux, de leur place, le sens était présent,

MA : Et après c'est à eux de faire passer en fait le mot auprès des professionnels, ou que ce soit à eux de faire remonter auprès de la direction, les petits soucis qu'il peut y avoir, les points de vigilance qu'il faut avoir.

LDT : Globalement, vous si vous aviez des conseils à donner à des structures qui devraient du coup, se rapprocher, vous leur donneriez quoi comme conseil « de base » ?

MA : Les conseils de base ce seraient ... 1 de pouvoir bien avoir un projet politique solide, parce que ce sera leur point de référence, leur balise, en cas de difficulté, parce qu'il va forcément y avoir des moments où ça va tanguer. Parce que les hommes sont les hommes, et que ya une question qu'on aborde très très peu c'est la question du leadership pris dans le cadre du projet de rapprochement, qui peut-être un point un peu complexe à appréhender. Du coup ça à amène au second point qui est qu'il faut tout se dire, c'est-à-dire y compris les questions que l'on se pose, même si ça peut paraître brutal, en matière en fait de management, de présidence, de représentation des associations respectives, dans le cadre en fait la nouvelle structure crée. Tout ça pour moi doit être passé au crible pour ne pas laisser de question sans réponse. Parce que plus vous laissez une question sans réponse, plus vous entretenez un flou, et les professionnels ne se sentiront pas de pouvoir poursuivre l'aventure.

LDT : OK donc pouvoir tout se dire, pouvoir tout mettre à plat, pour pouvoir avancer et construire quelque chose ensemble.

MA : Alors quand je dis « tout se dire » ya des niveaux aussi d'appréciation à avoir, mais c'est tout poser sur la table. Y compris ce dont on n'est pas forcément très très fier parce que de toute façon, ça rejaillit .

LDT : Ca ressortira de toute façon à moment donné, alors autant ce dire ce qu'on a à se dire ?

MA : Exactement. Et ça permet d'éviter les surprises, des cadavres dans le placard, et de se dire : « bon, j'ai ce cadavre dans le placard, j'ai cette épine dans le pied »... mais au moins que les choses soient dites.

LDT : D'accord. Et bien moi de mon côté, ce que je vais faire c'est que là je recense différents entretiens de dirigeants qui ont vécu des fusions, soit des membres de CA, soit des personnes qui sont plutôt dans une posture de formateur ou de consultant... Voilà, j'essaie de croiser différentes choses. Il se trouve que je viens de rejoindre il y a quelques semaines une structure qui a elle-même procédé à pas mal de rapprochements donc je vais aussi mener quelques entretiens dans ce cadre-là. Mais voilà en tout cas ce que tout ce que vous me dites c'est très intéressant alors déjà merci, mais il y a quand même de grandes idées qui reviennent. J'irais même jusqu'à dire qu'on pourrait presque aller jusqu'à catégoriser les rapprochements en fonction de qui les a pensés, est-ce que c'était une injonction ou pas. Là j'ai l'impression que ça change vraiment les choses du tout au tout, de voir si, voilà, les établissements se sont sentis libres de décider ou pas de ce rapprochement ou si au contraire on leur a mis le couteau sous la gorge. Et du coup dans ce qui a été vécu, dans le cas du travail de rapprochement ,j'ai l'impression que ça influe beaucoup sur la suite des événements de se dire « est-ce qu'on a le choix ou pas », et quand les gens ont le choix, j'ai l'impression qu'il réussissent à faire d'autant plus preuve de créativité et que peut-être, les salariés se sentent plus intéressés quelque part, et ils prennent part au projet, aux groupes de travail, alors que dans d'autres cas, c'est plutôt subi et je trouve que quelque part un peu dommage parce que les gens n'expriment pas tout ce dont

ils seraient capables de faire, de dire, de mettre en place, et je trouve que c'est dommage parce que ça pourrait permettre de très belles choses ce genre de projet.

MA : Je vous rejoins. Ya eu quelques cas de rapprochements qui ont été à l'initiative des autorités de tarification et de contrôle qui se sont bien passés, mais parce qu'en fait les dirigeants, eux-mêmes se sont dits « on ne peut pas rester comme cela, il faut qu'on prenne cela comme une opportunité », mais ça s'est fait comme cela.

LDT : Oui, ou limite ils ont pris un peu comme une aide qui arrivait au bon moment. Mais pour ceux pour lesquels ça a vraiment été vécu comme un coup de massue, là j'ai l'impression que c'est absolument terrible.

MA : Et je pense que pour le coup les stigmates de cela vous les avez des années durant. Et bien longtemps après la fusion. Quelquefois vous retrouvez des professionnels 5 à 10 ans après la fusion qui vous disent « ça c'est lié au fait que...on nous a obligés à nous rapprocher d'un tel, le leadership a été pris par un tel, on nous a obligés, on a été sacrifiés dans cette histoire.

LDT : Oui du coup ces histoires-là s'inscrivent dans l'histoire de la structure comme un traumatisme. J'ai travaillé dans une structure qui était encore là-dedans près de 10 ans plus tard, et en gros, dès qu'il y avait quelque chose qui ne fonctionnait pas, c'était un peu la bonne excuse que certains sortaient « ah tout ça c'est parce que quand on a fusionné, ça pas été bien fait, ça devenait la carte joker ... » .

MA : Voilà ça devient tout à fait l'explication de tous les maux en fait qu'on peut avoir sur une association. D'où le fait de responsabiliser les différents acteurs. C'est vraiment pour cela qu'on insiste pour dire qu'on intervient à différents niveaux, et en fonction de son niveau on doit être en capacité de faire porter sa voix. Après c'est aussi le jeu de la démocratie, c'est-à-dire que vous pouvez dire « moi je suis contre la fusion », si la majorité y est favorable , on y ira. ».

LDT : Oui, ça ne va pas dépendre d'une seule personne du coup, c'est clair.

MA ; Mais c'est important d'entendre les différentes parties.

(...)

LDT : Je pense que les rapprochements c'est un phénomène qui existe clairement et qui va aller en s'accroissant, parce que je considère que plus ça va, plus les petites structures vont avoir beaucoup de mal à fonctionner de par toutes les injonctions qui sont faites, même en termes de gestion, de communication... mais je n'arrive pas à mesurer.

MA : Alors je ne sais pas mais à un moment donné, avec Nexem, on en avait touché un mot à la cour des comptes, je ne suis pas sûre d'être en mesure d'avoir ce type d'études, ça n'existe pas ce genre d'études

LDT : OK et est-ce que vous aviez, à moment donné, fait un écrit, que sais-je, un espèce de guide pour les rapprochements que vous transmettiez à vos adhérents ? Est-ce que c'est éventuellement quelque chose à quoi je pourrais avoir accès ?

MA : Je regarde ce que j'ai... et je vous renvoie cela, tant sur les volets fusions que sur le volet guide de coopération.

LDT : OK, je veux bien. Bon et bien écoutez, en tout cas un grand merci à vous, c'est vraiment chouette d'avoir pu prendre ton temps avec moi, et puis voilà, moi je trouve que c'est hyper intéressant et c'est vraiment ça fait vraiment partie de l'actualité de ce qui se passe dans les établissements.

Entretien OD du 17/08/2021

LDT : Bonjour ! Alors, je vous resitue les choses... les opérations de rapprochement, notamment dans le cadre du secteur enfance de la Fondation V, depuis que vous êtes en poste.

OD : Plusieurs niveaux. Des choses qui ont à voir avec la fondation, ainsi que des choses qui ont à voir avec mon précédent employeur, puisque j'ai subi une expérience de rapprochement là-bas. J'ai dirigé pendant 7 ans, de 2006 à 2013, l'ITEP du W, qui se situe à côté de S, qui a également une entreprise adaptée. C'est un établissement qui était géré par une micro-association, très locale, qui était elle-même partiellement sous tutelle d'une congrégation religieuse, les sœurs de R. A moment donné, les sœurs, en 2011, ont décidé de créer une fondation parce qu'elles avaient, de mémoire, une bonne dizaine d'établissements scolaires qui avait chacun une association gestionnaire, 2 EHPAD, une MECS, et un ITEP. Elles supervisaient donc les associations gestionnaires, en ayant verrouillé les statuts de telle sorte qu'elles étaient majoritaires au niveau du CA. Elles tenaient donc les affaires. Etant moins nombreuses et pour préparer l'avenir, elles ont décidé de créer une fondation, la Fondation la P. Chaque établissement s'est retrouvé absorbé par une organisation méta qui culturellement était proche, mais malgré tout, pour lesquels il pouvait quand même y avoir déjà une différence. Ayant déjà vécu ce processus avec la Fondation V et les sœurs de la C, puisqu'avant de travailler pour les sœurs de R, j'ai travaillé pour les sœurs de la C, j'ai connu le passage en fondation. J'avais donc acquis une expérience en tant que collaborateur d'une organisation qui se faisait absorber par un organe méta qui voulait structurer les choses. Donc je les ai vues venir avec leurs gros sabots. Par rapport aux autres directeurs j'avais vraiment un train d'avance, parce que je ne me suis pas beaucoup trompé sur les effets que cela allait avoir sur les établissements. Il s'avère qu'assez rapidement, je les ai quittées, parce que j'ai eu l'occasion de rejoindre la fondation V. En subissant... la marge de manœuvre du cadre, qu'il soit Directeur ou Chef de service, est extrêmement faible. Je pense qu'il faut être à peu près au clair là-dessus. Si les gouvernants de l'association (ceux qui dirigent une association ne sont jamais les directeurs techniques, ce sont les administrateurs, ils ont les manettes politiques) sont fins et s'ils ont bien manœuvré leur affaire, la marge de manoeuvre des cadres est très faible ? Pour autant elle existe, et généralement, s'ils sont malins, sur la part où les cadres peuvent agir, alors ils vont utiliser ces cadres pour leur demander leur point de vue et faire les ajustements nécessaires.

Dans les deux situations que j'ai connues, les administrateurs ont manœuvré de la même manière, c'est-à-dire très peu de marge de manœuvre pour les cadres, mais une marge de manœuvre qui était utilisée. C'est quoi la volonté ? Dans ces deux situations... la question des valeurs, dans la mesure où les congrégations religieuses avaient déjà plus que la main mise sur les associations gestionnaires, il n'y avait pas de changement culturel. Il peut y avoir des changements culturels sur la manière que la nouvelle organisation aura de vouloir manager une organisation. Dans les deux situations nous avons des établissements extrêmement autonomes où les directeurs avaient les pleins pouvoirs. Ils étaient chacun, dans leur petit établissement, des seigneurs. A mon avis, situation totalement intolérable de nos jours, des gens qui avaient tout pouvoir sur leurs salariés, dans leurs relations partenariales, avec le Maire, avec le Préfet... qui souvent se retrouvaient à manœuvrer la partie politique de la petite association parce que la technicité des administrateurs d'association de petite taille est souvent faible, et du coup, le directeur, s'il est un peu malin, emmène tout le monde là où il veut.

LDT : Parce que du coup c'est lui qui est à l'aise sur la technicité, et que les administrateurs n'ont pas cette connaissance-là ?

OD : Oui et du coup le directeur les emmène là où il veut. Du coup, le fait de regrouper les petites associations dans des associations un peu moins méta, forcément, le Seigneur va devenir un peu moins seigneur, et un peu plus technicien. Donc, là, il y a un vrai schisme. Si on est prêt à être technicien, et qu'on sait qu'on va être reconnu en tant que technicien, on ne souffre pas. Sinon, on souffre fortement. Et j'en crois tous les directeurs qui avaient exercé pendant 20 ans comme des seigneurs, ils n'ont pas supporté cette transformation-là. Moi qui étais un très jeune directeur, et qui avait été formaté, tout le long de ma carrière, pour être un technicien, et à refuser d'être un politicien, j'ai autant que possible influencé le politique, mais je les ai toujours laissés décider, en leur donnant une information que j'espérais être la plus objective pour dire « voilà les enjeux, je préconise d'aller vers cela, mais à vous de trancher. » D'autres directeurs fonctionnaient en disant « voilà les enjeux, voilà ce que l'on va faire ». Forcément, celui-là, il avait plus de mal que moi. Alors si les administrateurs me disaient « à droite ou à gauche », j'allais à droite ou à gauche, puis j'en tirais les conclusions à savoir si je restais ou si je m'en allais... et il m'est arrivé de partir.

Ça c'est un effet assez fort sur les cadres, que ce soit sur le directeur ou sur son équipe. Généralement, l'organisation méta agit très peu sur le projet d'établissement. Il n'y a que très peu d'impact sur le projet d'établissement, et sur la manière de servir les usagers. Par contre, si on est dans un établissement tel que l'ITEP W... C'était un établissement mono bloc, avec 60 adolescents internes avec des troubles du comportement, et un plateau technique assez important d'ateliers pré professionnels tels qu'un garage automobile, une boulangerie, une maçonnerie... Chaque atelier n'était pas un atelier mais plutôt une micro entreprise. Pour autant, le projet était bien ficelé, connu et reconnu de tous, et qui marchait pas mal. A aucun moment la fondation m'a dit « il va falloir changer ta façon de penser le projet ». Par contre j'avais alerté les administrateurs de la petite association en disant qu'il faudrait probablement prendre le vent de la diversification et réduire une partie des places d'internat pour faire de l'ambulatoire. Et j'avais proposé à l'époque de créer de l'ambulatoire sur le reste du département, là où il y avait des zones blanches, notamment à H... On était à S, et je leur disais « on va fermer de l'internat pour aller faire de l'ambulatoire à H ». Ils m'ont vraiment pris pour un fou. Les administrateurs (le maire, le pharmacien...) m'ont pris pour un dingue. Dès lors que cela a été repris par cette fondation, je les ai quittés, mais le projet s'est finalement mis en œuvre, 7 à 8 ans plus tard . OK, moi ça me confirme que j'avais la bonne vision...

Les transformations d'établissements, si elles sont utiles, sont plus simples dans une macro structure que dans une micro structure.

LDT : Et au niveau du W quand c'est passé, ce rattachement à la p, est-ce que tout a été opéré en interne, ou y-a-t-il un cabinet externe qui a aidé à driver le tout ? Comment cela s'est-il passé ? Parce que les sœurs n'étaient peut-être pas techniciennes de ce genre de choses ?

AD : Alors les sœurs ... ça fait maintenant des années que je travaille pour des sœurs, depuis 30 ans... Elles sont très discrètes. Si elles ont pris un cabinet de conseil, elles ne nous l'ont jamais dit, mais elles ont forcément pris des conseils, ne serait-ce que pour les aspects juridiques, puisque créer une fondation c'est juridiquement très compliqué. Après, probablement que ce cabinet de conseil, ou que des personnes éclairées les ont conseillées sur la marche à suivre. Elles ont bien manœuvré, c'est qu'elles ont donc été bien conseillées, même si elles sont par ailleurs brillantes. Elles se sont certainement fait aider : ce type de process, à cette échelle... Autant V que les sœurs de R, 1000 salariés environ, tu fais vite une bombe si tu

es maladroit, tu ne peux pas improviser... Les choses qui sont toujours sensibles et sur lesquelles il faut toujours apporter une attention très importante, c'est la réalité de la personne qui travaille. Est-ce que mon contrat de travail va changer, est-ce que mes horaires de travail vont changer et est-ce que ma rémunération va changer ? Les basiques de l'emploi quoi ! J'avais un tel comme chef, est-ce que ça va changer ? Va-t-on garder la même convention collective, la même mutuelle ? L'environnement doit être pris en compte, et on doit être très attentif à ça. Parce que c'est la première chose qui préoccupe les gens.

Alors, maintenant, si on passe à la deuxième étape, où là, je deviens le bras armé de nos administrateurs...

LDT : Alors excusez-moi mais avant qu'on ne quitte totalement le W est-ce qu'il y a eu des moments compliqués, ou est-ce que finalement le rapprochement s'est fait assez simplement au niveau des équipes ?

OD : Le rapprochement s'est fait très simplement parce que les choses ne changeaient pas pour les collaborateurs. Moi j'ai eu une très forte inquiétude, et je l'ai fait savoir, parce que, il y avait une dizaine d'établissements d'enseignement catholique, entre B et S. Ces établissements sont financés par l'argent donné par les parents, les enseignants sont rémunérés par l'éducation nationale. Ces établissements ne roulent pas sur l'or, ils ont des budgets assez tendus. Dans le médico-social, et notamment au w on était plein aux as. On faisait entre 50 et 70000 euros de résultat. Moi j'avais très peur qu'ils nous piquent nos sous, qu'ils fassent une grosse cagnotte et qu'ils ne respectent pas le principe d'étanchéité des budgets, comme c'est le cas à la fondation V. Vous n'aurez jamais, à la fondation V, les sous d'un établissement qui viendrait éponger les dettes du voisin. J'avais donc peur, au W, que les établissements médico sociaux servent à financer les établissements scolaires, et j'avais notamment peur qu'ils viennent nous ponctionner des moyens pour financer les chargés de mission du siège qu'ils avaient créés, parce que j'avais bien compris que les établissements d'enseignement ne pourraient pas se voir ponctionner 3 ou 4 % de frais de gestion. Ça sous entendrait que des fonctions qui sont habituellement exercées dans l'établissement soient remontées au niveau du siège, telles que le poste du comptable, le drh... Tout cela est possible... Les fonctions qui sont immédiatement réfléchies pour être mutualisées dans le cadre de rapprochement sont toujours la paye, la compta et les rh. S'il y a des chargés de com, ils ont souvent du souci à se faire... Idem pour les postes

de direction qui peuvent sauter. On peut décider de garder un directeur, ou de mettre un directeur pour deux établissements, on met un DG puissant avec des DA partout... Il peut y avoir plusieurs modèles.

Moi dans les deux expériences que je vous décris, ça m'allait bien, les directeurs sont restés sur leur site, un DG qui assure des missions transversales avec le siège. On sait que ça va tout de suite interroger le CSE, puisqu'on va modifier les instances représentatives du personnel. Aura-t-on un CSE central, ce qui enlève une vraie manette au directeur à qui on enlève sa manette de proximité, qui peut discuter, trouver des équilibres... Par exemple, « quand j'obtiens la médaille du travail ? ». Par exemple, historiquement, on avait négocié que le CSE faisait un cadeau de 500 euros à un salarié au bout de 20 ans de travail... Est-ce qu'on va les perdre ?

LDT : C'est des choses qui, au-delà de la convention collective, font vraiment l'histoire, le cœur du quotidien de la vie de l'établissement, toutes ces petites habitudes du quotidien qui peuvent, mine de rien, avoir beaucoup de sens, et auxquelles les gens peuvent être très attachés.

OD : Et dans notre établissement on a décidé de compter les heures de travail de nuit heure pour heure, ça a été négocié avec le CSE. Il y a des petits acquis, et ça ça peut contribuer à l'identité de l'établissement, parce qu'on a gagné des trucs dans des batailles, mais on a parfois des dirigeants qui ont gagné des batailles contre leurs équipes et qui ne veulent pas les lâcher. Donc on a pris l'habitude que les cadres qui assuraient une astreinte le week-end et qui passait toute la journée au travail, sur le terrain, revenait travailler le lendemain, et il fermait sa bouche. C'est dans l'autre sens, les gens l'avaient accepté. Quand on est une organisation plus importante, forcément, à moment donné, on est obligé de questionner la réalité du droit. OK, on fait des trucs, vous avez globalement respecté la convention collective mais sur ce point-là, vous êtes hors convention. Alors on va essayer de vous remettre dans le droit chemin...

Bon, maintenant, je change de crèmerie, je suis Directeur du secteur enfance. On a plusieurs fusions absorptions, certaines avant que j'arrive, d'autres pour lesquelles j'ai été aux manettes. Avant que je n'arrive, il y a eu la MECS de R, qui était un établissement qui s'appelait G, au nord de M, qui avait une triple habilitation : Institut de rééducation, MECS, et établissement PJJ. Etablissement qui dysfonctionne, la Fondation est sollicitée pour reprendre, les administrateurs de l'association, contraints par le département, convoquent une AG et confient

l'activité à la Fondation V. Une culture syndicale extrêmement forte, on n'est pas loin de F. A M est leur voisin. Quand la fondation reprend, elle a négligé cet aspect de culture syndicale. Ils y sont allés au marteau piqueur. Ils ont réussi à imposer un certain nombre de changements, mais par exemple ils avaient obtenu de l'établissement que les nuits soient comptabilisées heure pour heure. Et bien ça ils ont dû le laisser aux gens. Vous allez garder cet acquis. Et moi, 7-8 ans plus tard, j'ai réussi à leur faire renoncer à cet acquis. Globalement, j'ai réussi parce que j'ai proposé à tous les représentants des CSE de travailler à une harmonisation des pratiques RH. Du coup je leur ai montré que dans tous les établissements on comptabilisait les heures telle que la convention le prévoyait, et dans un établissement ils avaient acquis un avantage. Je ne pouvais pas continuer avec cet avantage. Ils ont tous dit « Non, il faut le faire dans l'autre sens, il faut harmoniser en nous le donnant à tous ». Je leur ai expliqué que les budgets ne le permettaient pas... Au final, nous avons décidé de laisser l'avantage à ceux qui étaient en poste dans le passé, mais que toutes les nouvelles recrues allaient être aux mêmes conditions que les autres salariés de la fondation.

Alors, maintenant, moi j'ai été aux manœuvres pour la reprise de plusieurs établissements. A mon arrivée, R venait d'être repris, deux ans avant que je n'arrive, et les F en 2010 ou 2011. L'IME de R, et le centre M S, c'est moi qui ai mené la danse. Dans les deux cas, les deux directrices étaient très actives pour pouvoir rejoindre la fondation. C'était très facilitant. Elles ont pris le parti de dire « nous voulons aller à la Fondation ». Elles étaient très positives... A l'IME c'est la directrice qui a contacté la Fondation pour qu'on contacte le CA pour les reprendre.

LDT : Du coup, dans chacun des établissements, que ce soit M S ou l'IME, c'était des associations mono établissements c'est ça ?

OD : Oui c'est bien cela. Alors, à R, c'était une association mono établissement, avec une majorité de religieuses issues d'une congrégation qui avait plusieurs établissements, comme ce que je vous expliquais du W. Les administrateurs étaient donc des religieuses, ou des amis des religieuses... Si on prend l'IME de R, la reprise a été extrêmement énergique. J'y ai mis beaucoup d'énergie... On reprend un établissement qui a un agrément de 85 places, et une réalité d'effectif de 65 places maximum. En sous-effectif depuis de nombreuses années, et un financement extrêmement bas. Donc on reprend l'établissement en juin 2014, et avant la reprise,

je rencontre l'équipe de cadres, on va réfléchir ensemble, mais il va falloir que cet établissement évolue. On ne va pas pouvoir continuer dans la pauvreté.

LDT : Pauvreté liée au manque de financement en raison du manque d'activité ?

OD : En fait pour plein de raisons. Etablissement poussiéreux, souvent des histoires de maltraitance, on ne sait pas trop ce qui s'y passe, ce n'est pas visible... établissement vieillot, d'IME, qui ramasse tous les gosses qui ne peuvent aller nulle part, et vraiment, on ne sait pas trop de qu'il s'y passe. Donc on ne donne pas d'argent, ya jamais de crédit non reconductibles. Pas non plus d'enquête de diligence pour maltraitance...

LDT : Du coup ce sont les financeurs qui insistent auprès de l'IME pour qu'il soit repris ou c'est l'IME qui se dit qu'il faut rejoindre un plus gros groupe ?

OD : C'est la directrice qui se dit qu'il faut passer à autre chose pour que des changements plus radicaux se produisent, avec une organisation différente et des services supports plus solides pour y arriver. Le CA, les religieuses font confiance à la fondation, nous cèdent l'activité. Premier point d'achoppement, les contrats de travail. M. M souhaite que dans tous les contrats de travail il y ait une clause de mobilité. Cette clause dit « au besoin, on peut être amené à vous faire travailler dans tout autre établissement de la fondation ». Quand les collaborateurs qui habitent à R, à la frontière Luxembourgeoise, ont tous leurs habitudes à proximité... ils disent qu'ils ne veulent pas aller travailler à S. Donc, moi, je les rencontre individuellement, je vois 60 personnes et je leur dis qu'on n'a jamais fait jouer cette clause qui ne sert qu'à une chose, c'est qu'en cas de fermeture d'un établissement, pour arrêt de financement par exemple, à des fins de reclassement, on a mis cette clause pour pouvoir vous proposer des postes ailleurs. 1/3 des gens ont accepté de signer ce nouveau contrat, mais moi je leur ai expliqué « que vous le signez ou que vous ne le signez pas, ça ne change rien parce que votre contrat d'avant il glisse, parce que votre dernier employeur devient la fondation. Donc que vous le signez ou pas, ça ne change rien, c'est pareil. Mais si vous voulez avoir un contrat qui corresponde à votre fiche de paye... vous êtes libre. » Et on ne va pas non plus faire la liste (il faut donner des garanties éthiques aux gens) des gens qui ont signé, et celle de ceux qui n'ont pas signé auxquels on ferait

la peau. Ce n'est pas ça ! On va vous respecter dans tous les cas. Ce sont des choses qui ont rassuré les gens. Il y en a qui n'ont pas osé ne pas signer et qui ont signé, et ils ont tous été traités pareils, et ils l'ont vu. En parallèle, nous nous sommes attachés à faire un diagnostic précis de l'établissement. Avant toute reprise à la fondation, on fait un audit très précis portant sur les contentieux juridiques (avec les salariés, avec les financeurs...), les litiges auprès des assurances, on regarde quel est le niveau des financements, quelles et la situation financière et quels sont les éléments déterminants pour dire on y va ou on n'y va pas. L'audit est effectué par le siège ; Donc, il n'y avait pas particulièrement de litiges, par contre, on voit dans les finances qu'on est sur des financements assez faibles. Très rapidement, on estime qu'il manque environ 400000 euros pour que cet IME fonctionne correctement chaque année. C'est beaucoup 400000 euros sur un budget de 3,5 Millions à l'année.

Je dis aux cadres et à la directrice, il manque 400000 euros pour fonctionner correctement, on va aller chercher cet argent, tous ensemble. Mais il va falloir transformer cet établissement en montrant qu'on garde nos valeurs, on garde ce qui fonde le travail mené jusque-là, mais on accepte de travailler avec une organisation différente, ainsi que les réponses apportées aux enfants et aux familles. Mais pour cela on va demander des sous à l'ARS, mais peut-être que nous, on va faire des choix dans la gestion. Il faut juste imaginer... 60 gamins en internat, 2 camionnettes 9 places, donc on ne peut pas sortir... Ils ne sortaient jamais de là, ils avaient des locaux fraîchement rénovés, ce qui avait été entrepris par le Directeur et le CA. Etablissement un peu endetté, pas assez d'argent pour fonctionner, plus tellement de possibilité de transformer l'immobilier... Je propose aux cadres, j'impose, une journée de travail avec mon équipe dans un hôtel Luxembourgeois, à proximité, dans une super salle, on mange super bien à midi, et l'objectif c'est « cet IME, que devient-il dans 10 ans, qu'est-ce qu'on veut en faire ? ». On s'amuse, on joue à la carte blanche. On a joué au jeu de « on va répondre à un appel à projet, et on va créer l'établissement de nos rêves... » et puis après, on verra, dans une autre journée, comment rapprocher le rêve de notre réalité d'aujourd'hui. On dispose de 3,5 millions, de 60 salariés, de locaux, et on doit accompagner 60 mômes. On fait comment ? Il a fallu presque ½ journée pour leur faire comprendre qu'on ne voulait pas qu'il nous ponde un truc réaliste, mais qu'on leur demandait de rêver. On a réussi à rêver d'avoir un sessad, un semi internat, un internat, des unités décentralisées, on rêve d'un dispositif quoi... On se retrouve une autre journée après, on essaye de regarder comment faire avec la réalité qui est la nôtre, et en fait on pense un dispositif adaptable : de 60 internes on passe à 48, on crée un sessad, on augmente le semi-internat et on crée une entité pour les jeunes qui relèvent de l'ASE (ils étaient une dizaine).

Ils étaient très embêtés parce que comme ils récupéraient toutes les patates chaudes du coin, ils en avaient pas mal, mais sans financement de l'ASE ce qui les mettait en rage parce qu'ils s'occupaient d'eux, des vêtements, des week-ends, des vacances... sans avoir les moyens, alors que l'établissement était déjà très pauvre à la base. Voilà, donc, on a transformé l'établissement comme on l'avait rêvé, on l'a fait, c'est quasiment fini. Les gens, à l'issue de ces deux séances de travail, ne m'ont pas cru. Surtout les cadres : deux chefs de service étaient là depuis plus de 20 ans, me disaient « non mais c'est délirant, on n'a jamais eu d'argent Comment vous allez faire ? Vous croyez vraiment que vous allez sonner à la porte de l'ars pour réclamer de l'argent et que ça va marcher ? ». Ben... moi je suis allé voir l'ARS, je leur ai dit « nous avons fait une évaluation, cet établissement est maintenu dans la pauvreté, il manque 400000 euros, on a comparé avec les ratios nationaux et... il manque des sous. Alors peut-être qu'ils ne sont pas tops, mais ils ont fait avec ce qu'ils avaient les salariés. Alors nous on va faire différemment, mais si vous voulez qu'on vous fasse un vrai IME, on fera avec 400000 de plus. Je vous propose que nous, on fasse 200000 euros d'économies de gestion sur la structure, et vous, vous allez nous donner 200000 euros. Ils ne m'ont pas dit oui ni non. Nous, pour faire 200000 euros d'économie, j'avais identifié qu'ils avaient une équipe administrative et logistique du tonnerre de Dieu, ils avaient un tas de monde. Tout était ultra propre, mais en face des mêmes il n'y avait personne. Donc, on a remis du personnel là où il fallait, ça revenait à économiser du personnel, et en transformant des places d'internat en ambulatoire, on s'est arrangé pour que ce soit économiquement favorable pour nous, et redégager des marges. Donc les 200000 euros d'économies, on les a dégagés. Et de son côté, l'ARS, chaque année, dès qu'elle le pouvait, nous a donné des queues de budget, des 50000, des 20000...et au final on a réussi notre opération. L'équipe a un peu désespéré parce qu'ils se sont rendus compte au tout début qu'il allait pouvoir se passer des trucs, par exemple en travaillant le PPI, on s'est rendu compte qu'on pouvait largement leur acheter 2 camionnettes de plus ainsi que deux véhicules. On a dit à la directrice d'aller chez les concessionnaires. Donc, en 4 mois après la reprise, on leur avait acheté les véhicules, et on leur avait dégagé un budget pour aller faire des activités, aller au musée, faire du sport... L'établissement s'ouvrait, c'était assez dingue pour les salariés. C'était un marqueur fort positif. J'ai alors rencontré les salariés pour leur dire « voilà à quoi on a rêvé, ben on y est. Peut-être que ça prendra comme cela, peut-être que vous irez vers plus d'ambulatoire, mais en tout cas préparez-vous à un maximum de diversification dans les prises en charge. » L'ARS nous a dit toute de suite oui pour la diversification, en disant « bien entendu que c'est cela qu'il faut faire ! ». C'était un établissement mixte, jusqu'à 14 ans, et à partir de 14 ans, il n'y avait que les filles. Et les garçons allaient dans le même établissement de la C, à

M. Chacun à l'opposé du département. Je suis donc allé voir la C en leur disant « si nous on passe à la mixité, vous aussi ? Il faudrait que l'on accorde nos calendriers, sinon certains jeunes vont se retrouver en peine ». On a donc coordonné nos calendriers, on est allé voir l'ARS pour leur présenter le passage à la mixité, on a diversifié, et puis voilà quoi. Cette annonce de la mixité ça a fait du chahut, certains sont venus dire que les garçons allaient se battre, qu'ils coucheraient avec les filles... On ne venait pas toucher à la culture mais aux représentations des gens.

LDT : Oui ainsi qu'aux fondamentaux dans leurs habitudes de travail et leur manière d'envisager les choses. Et en fait ils n'avaient même pas envisagé que ce soit dans le champ du possible.

OD : Oui et en même temps il a fallu accompagner cela, proposer de la formation, il a fallu déployer beaucoup d'énergie de la part des cadres. Par rapport à l'avis des cadres, la directrice partait à la retraite 4 ou 5 ans après le rapprochement. Elle a accompagné tout ce travail-là, elle l'a beaucoup porté, parfois c'était dût pour elle, elle avait face à elle des gens qui avaient des représentations du travail, de ce qu'est la bienveillance... du fait qu'un enfant peut avoir ou non une sexualité... Il a fallu faire un travail de fond qui a été difficile. Moi par exemple une des choses qui m'a marquée en visitant l'établissement c'est qu'il n'y avait pas de pôle sanitaire. Il n'y avait pas de psychiatre, pas de psychomot, pas de kiné, pas d'orthophoniste... personne ne s'occupait du corps des enfants. Idem, pas de service aux familles... Alors on est allé voir l'ARS pour montrer ce qui manquait, c'est pas possible de ne pas proposer ce type de soins... Donc au fil des années on a reconstitué une équipe, et on a pu en faire un vrai IME. Quand on est allé voir l'ARS avec la directrice en disant qu'il n'y avait personne pour s'occuper du corps des enfants, puisqu'elle n'avait pas de quoi payer ces professionnels-là... On a revu les taux d'activité... Rapidement, l'équipe nous a fait confiance parce qu'ils ont vu ces changements positifs, l'arrivée des camionnettes...

Par contre les cadres... Une des chefs de service a demandé, quand on a créé le service aux familles, elle a redemandé à revenir sur un poste d'éducatrice pour s'occuper de ce service-là. Et on a accepté. Le travail de Chef de service était trop générateur de stress pour elle, et elle pensait qu'elle s'épanouirait plus, en fin de carrière, à accompagner les familles et à se former à la systémie. OK, on a joué le jeu. Et sa collègue, qui était chef de service depuis plus de 25

ans, est partie en même temps que la directrice, pour devenir chef de service d'un sessad. C'était clairement lié, même si elle ne nous l'a jamais dit... Très clairement, on a trop bousculé ses habitudes, et la manière d'être cadre. Parce qu'on n'est pas cadre de la même manière quand on est chef de service d'un seigneur, ou quand on est chef de service d'un directeur qui rend lui-même compte... Forcément, les marges de manœuvre et les représentations du pouvoir ne sont pas les mêmes.

LDT : Et est-ce que vous avez observé d'autres départs de salariés ou au contraire, les salariés qui étaient plus prêts de l'opérationnel y ont vu plein de choses positives ?

OD : Il y a eu des départs de salariés qui étaient en fin de carrière. Du coup ça a été l'opportunité de ramener des jeunes professionnels, c'était un peu le renouveau. Ça c'était donc à l'IME.

Par ailleurs, au centre M S, l'association gestionnaire du centre nous confie l'activité. Le contexte est un peu particulier. 4 ans avant la reprise, le médecin chef du Centre avait une manière de soigner les jeunes filles un peu particulière... La directrice et l'autre médecin font un signalement en dec 2012 au procureur et à l'ARS indiquant qu'il a des relations sexuelles avec les jeunes filles. Ce Mr est en retraite 15 jours après. Au final, il est condamné, il va en appel où c'est confirmé, il est incarcéré. C'était du lourd, dans un établissement de 25 salariés, dans une petite ville comme P, c'était une bombe. L'ars demande au président de l'association de se rapprocher d'une grande institution, et lui dit de regarder du côté de la Fondation. Il en a aussi contacté d'autres, mais comme on avait des cliniques et qu'on était sur le territoire, il nous a demandé de reprendre. Donc on a repris avec une directrice qui était très partie prenante, elle en avait marre de gérer un établissement dont le Président était le maire de la commune, avec des gens au CA qui n'avaient pas beaucoup de savoir faire. Elle avait donc besoin de fonctions supports même si elle avait appris à se débrouiller toute seule. Quand on a repris, elle a souhaité confier certaines tâches à des personnes travaillant dans nos fonctions supports, mais qui étaient bien moins bons qu'elle. Elle avait appris à tout faire, elle faisait de la haute couture. Donc, à chaque fois qu'elle confiait une tâche aux services supports, ils faisaient moins bien qu'elle et donc, elle a fait ce chemin inverse, ce qui est logique en fait, elle ne voulait plus donner ces tâches. On a donc du lui faire comprendre qu'il allait lui falloir revoir son niveau d'exigence. Donc elle a du faire beaucoup de chemin pour accepter cela. Mais comme elle faisait de la haute couture, par ailleurs elle n'y arrivait pas. On l'a donc aidée à équilibrer son travail, quitte à ce que des choses soient moins fines. L'ensemble du personnel est resté, sauf le cadre de santé qui

a pris sa retraite. On en a donc recruté un nouveau. On dira qu'il n'y a pas eu de révolution dans cet établissement. Il y a plein d'enjeux immobiliers qui ont créé des tensions avec la commune, mais ce n'était pas lié au processus de rapprochement. Dans l'hospitalier, pas d'évaluation mais de la certification qualité hospitalière. Le G h bénéficie de la plus haute note en certification, qui est AAA. MS bénéficiait d'un B, ce qui était déjà très bien. La prochaine certification sera travaillée conjointement avec le groupe hospitalier, pour faire augmenter le niveau de qualité, leur transmettre des process...

LDT : Pourquoi M S a été rattaché au secteur enfance et pas au g h, c'est pourtant du sanitaire ?

OD : Les administrateurs se sont questionnés... Ils ont préféré baser leur choix sur le type de public. Comme ce sont des adolescentes, l'établissement a été rattaché au secteur enfance... Le public d'abord. Ça fait partie des choses sur lesquelles il y a une marge de manœuvre pour la directrice qui a été consultée... De toute façon, MS dans le g h n'aurait pas été bien, parce qu'ils sont hybrides. Les hôpitaux aujourd'hui n'ont pas d'hospitalisation qui dure aussi longtemps qu'à M S. La facturation, le projet d'établissement n'ont rien à voir. Ils sont au final plus proche du secteur enfance. On voit au final qu'on contribue beaucoup à les aider, et sur la technicité du sanitaire, si besoin on va chercher des infos chez les techniciens du sanitaire, et ça marche.

LDT : Juste pour comprendre l'historique de M S. La directrice de l'époque, c'est V A ?

OD : Oui, V était chargée de mission à l'hôpital de L pour créer M S, puis, elle a créé MS, et elle a œuvré pour le faire venir à la Fondation.

LDT : De ma place, sur mon ancien poste en tant que Chef de service en FAE filles, je n'ai pas perçu qu'après la reprise, des choses avaient changé au niveau prise en charge, projet de M S... Est-ce qu'il y a eu de gros changements ?

OD : Non, au final, les axes de travail, la manière de travailler au quotidien avec les patients n'a pas changé. Ce qui a changé c'est la manière de manager les hommes. V comme elle était toute seule, n'était pas toujours sûre d'elle. Lorsqu'un salarié dysfonctionné, elle ne le sanctionnait pas, elle s'énervait, elle prenait beaucoup sur elle. On lui a appris à mettre l'un ou l'autre avertissement, on a accepté des ruptures conventionnelles... Et cela a pu donner un peu d'air à l'établissement... Par exemple, des infirmiers doivent proposer la permanence des soins toute la journée. Entre 12 et 14 h, ils sortaient acheter leur sandwich, et n'assuraient donc pas la permanence des soins. Quand on a commencé à mettre un avertissement à un salarié, elle a dit « vous n'allez plus chercher votre sandwich », et... ils ont arrêté. Ça a renforcé son autorité, son image. Après on n'a pas eu besoin d'en mettre d'autres. En complément, et là où le projet patauge actuellement, c'est que M S a un agrément de 40 places, mais n'accueille que 20 patients. On a donc un projet architectural d'extension de la structure. En fait ils n'accueillaient pas les 40 patients parce que les locaux ne le permettaient pas. Il fallait donc construire des locaux, il y a eu des litiges importants avec la mairie... mais on a toujours un projet d'extension à 40, qui traîne, on n'arrive pas à le faire aboutir, c'est compliqué depuis 2016.

LDT : Et en « hors les murs », en mode appartement thérapeutique proche de la structure, ça ne pourrait pas s'envisager ?

OD : ça ne marche pas bien en hôpital... ça se fait plutôt après les soins, comme en soins de suite. Mais là on est en études et soins, a priori ça ne se fait pas. Mais on y travaille, on vient de redéposer un nouveau permis de construire... On ne désespère pas d'y arriver.

Quand on vient devant une équipe, quand on fait un concours d'architectes qui viennent présenter leurs différents projets sur des grands panneaux, ça participe aussi un peu comme à l'IME à fédérer l'équipe autour du projet. Vous connaissez la différence entre un ensemble de personnes, et une équipe ? La différence c'est le projet. Moi dans les processus de rapprochements, je renvoie toujours les personnes au projet, c'est-à-dire qu'est-ce qui est la meilleure réponse que nous devons apporter aux bénéficiaires. Est-ce qu'à l'IME, le fait qu'une jeune fille vive, en 10 ans, dans un lieu en internat, parfois dans rentrer les week-ends, et qu'elle sorte à 20/22 ans en ayant jamais vu un garçon, est-ce qu'on la prépare au mieux à sa vie de future femme ? Ou est-ce qu'on la prépare à se faire violée ou engrossée dès qu'elle aura passé la porte ? Peut-être qu'il vaut mieux que l'on accompagne la découverte de la sexualité, le

rapport à l'autre, la différence, apprendre à dire oui, à dire non, probablement que ça fait partie de notre rôle, et ... tout cela ça renvoie au projet. C'est mon avis, il peut y en avoir d'autres, on discute, mais on reste bien centré sur le projet d'établissement. A M S, comment on fait pour garder la chaleur, la magie de ce micro établissement où il n'y a que 20 jeunes, qui tricotent leur petits trucs, comment garder cet esprit-là, cet esprit de famille, dans un futur établissement dans lequel on aura le double de résidents ? Donc on a compris qu'il faudrait un projet architectural pour garder des petites entités par exemple. Ce n'est pas moi qui ai pondu cela, c'est l'équipe qui a imaginé cela. C'est se dire : qu'est-ce qui est notre point fort ? Comment on le conserve ? C'est le travail qui est porté par les directeurs. C'est vraiment le projet d'établissement qui doit fédérer une équipe...

Alors, par rapport à ce que vous disiez au début autour de réfléchir aux valeurs, oui, et souvent non.

Généralement, les valeurs humanistes on les retrouve dans toutes les associations gestionnaires de ce type d'établissement, le respect de l'autre, lutter contre la pauvreté et la maladie... Là-dessus on s'entend assez vite. Là où ça peut être plus compliqué, là où il peut y avoir des différences c'est de savoir est-ce que politiquement nous nous affirmons comme des militants, qui vont changer le monde, ou est-ce qu'on va devenir des opérateurs ... La Fondation s'affiche clairement comme étant un opérateur, qui veut être un partenaire. C'est-à-dire qui va influencer sur le niveau politique de son financeur. Donc, là-dessus, très clairement, si on peut aller dans une instance qui travaillera sur la rédaction par exemple du schéma départemental de protection de l'enfance, on va y aller, en Moselle, dans le Bas-Rhin... Et on va y aller pour influencer, comme un partenaire qui a des connaissances, un savoir-faire... trouver des solutions pour couvrir les zones blanches, mieux répondre aux besoins... donner des perspectives au long court... On fait par exemple partie des ateliers de réflexion du plan région de santé... Mais on n'ira jamais devant la préfecture manifester pour dire « oui ou non aux anti vacc... », on met tous les sans papiers dans la rue devant la préfecture pour réclamer des papiers pour eux... Clairement, on ne fera pas cela. Regain, ou Horizon amitié, peuvent faire cela. Mais les associations de la grande précarité ont souvent des collaborateurs beaucoup plus militants.

LDT : oui et il y a aussi souvent une histoire qui est aussi beaucoup plus militante. J'ai pu m'entretenir avec quelqu'un qui a travaillé à E à S à l'époque où c'était une association mono établissement. A l'époque, c'était 80 % des adultes intervenant auprès du public de l'abri de

nuit intervenaient de façon bénévole, militante, avec un vrai engagement personnel...et c'est vrai que c'est autre chose dans la dynamique et dans le comment on envisage tout cela. Et il me disait que lorsqu'ils se sont rapprochés de l'A, ça a un peu frotté sur ce genre de choses dans le sens où les administrateurs étaient des anciens bénévoles qui avaient eux-mêmes fait les nuits face aux SDF, et qu'ils étaient vraiment de purs militants, et qu'ils ne pouvaient pas envisager que l'on exclut un sdf parce qu'il s'était battu avec un autre par exemple, alors qu'ils avaient considéré que c'était normal qu'ils se soient battus pour une question de territoire de manche.. ; Et c'est vrai qu'en termes de valeurs, ça se posait aussi sur ce genre de choses, il fallait pouvoir dire jusqu'où on va, jusqu'où on accepte telle ou telle chose...tout comme une collègue qui gère un EHPAD, qui a été repris par le s, qui me disait que pour le coup, elle avait dû se battre pour « ses petits vieux » , ce sont des personnes âgées, et c'est différent des personnes âgées vieillissantes. Les personnes handicapées ont d'autres spécificités, et si vous me demandez de les prendre en charge alors on va devoir adapter nos façons de travailler. Quand je parle de valeur, ça peut être sur ce genre de choses, même aussi sur des habitudes prises par les équipes, que ce soit même la galette des rois de l'équipe...

OD : Ce que vous dites est très important et, à la fondation, parce qu'on a repris beaucoup d'établissements, on a appris à faire cela. Par exemple à l'IME de R, ils avaient des médailles du travail, avec un chèque du CSE de l'établissement. Dans le cadre de l'harmonisation des pratiques RH, s'est posé la question de savoir si on les faisait sauter, ou si on leur laissait ces médailles. Moi j'ai décidé de leur laisser, parce que ça faisait partie de leur histoire, et... parce que ça ne gênait pas les autres. Les autres auront d'autres choses, peut-être d'autres feront un barbecue, un pot de départ...

LDT : Oui c'est comme ici, on dit aux gens « servez-vous dans les arbres fruitiers ». J'avoue, je n'ai jamais vu ça ailleurs mais en soi, pourquoi pas.

OD : Tout à fait, si ça va bien à tout le monde et que tu peux cueillir un KG de prunes avant de rentrer à la maison... et dans les autres établissements il n'y a pas d'autres pruniers... On se doit d'être hyper attentifs et au contraire, écouter le directeur parce que ce sont des petits trucs, habitudes, et qu'ils ne continuent pas à avoir ces petites habitudes en cachette, parce que ça

c'est terrible. Il faut qu'avec le directeur, ce soit limpide entre nous. S'il file de l'argent en cachette pour la médaille du travail, il faut qu'il le dise quoi.

LDT : Tout à fait. Et vous, est-ce que vous avez eu l'impression... certains ont pu me dire qu'il y a entre guillemets la date du mariage, et il y a le moment où on sent que vraiment cet établissement, qui a été rattaché à la boîte, fait vraiment partie de la boîte. Est-ce que vous avez repéré un temps, un délai minimum qui fait repère dans toute cela ?

OD : Je ne sais pas dire si j'ai repéré un temps minimum, mais ce qui est sûr c'est qu'il faut plusieurs années pour être vraiment affilié. Ça doit être entre 5 et 7 ans, pour que les gens, quand on vient mettre un logo Fondation, ça ne les fait plus trembler quoi. Mais ça peut être beaucoup plus long. Ldm, j'ai de plus en plus l'impression que l'établissement n'est pas affilié à la Fondation.

LDT : Alors Ldm, moi j'avoue je n'ai pas tout l'historique, mais ça a commencé par quel pavillon ?

OD : Alors Ldm est une pure création de la fondation. Mon prédécesseur, PM, a eu l'idée d'aller rencontrer le département du Bas-Rhin, pour lui dire « et si on faisait une MECS qui permette d'accueillir des enfants qui ont des troubles du comportement, avec une double vulnérabilité, handicap et protection de l'enfance. Elle lui dit alors chiche. Il amène le projet, il lui vend tout de suite du pavillonnaire, du serad, de la double vulnérabilité et... elle achète le truc, et on lance. D'abord on lance avec 2 pavillons. La maison d'O, un pavillon à M, et un petit serad. Puis, l'établissement commence comme cela, ça dysfonctionne, plusieurs directeurs sont partis... ça arrive souvent, on l'a repéré sur les 3 établissements que l'on a créés de toute pièce, à savoir LdM, le CEF et l'E. Ces 3 établissements ont tous dysfonctionné les premières années, parce qu'il ne suffit pas de mettre les meilleurs joueurs de football pour faire la meilleure équipe de football. Parfois, en plus, pas de bol, on ne recrute pas les meilleurs joueurs du monde. Mais il faut du bon pour qu'une équipe crée des habitudes, s'institutionnalise, et il faut du temps, environ 6 ou 7 ans. Se dire je crée un établissement qui va marcher tout de suite c'est impossible, ça n'existe pas. Et même si vous mettez le meilleur des directeurs, il n'y arrivera pas. Alors après, plus on aura un directeur qui connaît bien notre culture, notre organisation et qui est un

organisateur, plus vite on y arrive, aussi. Mais souvent, le hasard fait qu'on ne met pas toujours la personne la plus expérimentée sur le projet, et du coup, ça met du temps à se stabiliser. Donc, LdM se stabilise, et là, je ne sais pas trop par quel biais, mais je pense que c'est par le S, les F, structure avec deux pavillons à la R qui déconnait fort. Il est nommé administrateur provisoire et à la fin de sa mission il dit au secrétaire général de la Fondation, qui est BA à l'époque « il faut que tu reprennes ça, parce que vous à la fondation vous saurez faire ». Comme LDM était l'établissement protection de l'enfance du Bas-Rhin, hop là, ça a été rattaché. Et du coup, chose assez dingue à l'époque, il y avait une directrice qui s'occupait de LdM, et il y avait EP qui s'occupait des F. Et du jour au lendemain, rapprochement, 2 directeurs, pendant plusieurs mois. Aujourd'hui, on ne ferait plus cela. Et puis, la dame de LdM est partie, et c'est E qui est resté. E a fait beaucoup pour unifier l'établissement, et à partir de 2015, alors que je ne m'occupais à l'époque que de la Moselle, M. M m'a alors demandé de m'occuper des établissements du 67. J'ai alors découvert LdM qui venait de fusionner avec les F, on avait un drôle d'agrément, et je dis à E « on va faire un dispositif », puisque je ne sais faire que cela... On va faire de l'internat et on va augmenter l'ambulatorio, on va garder notre structure pavillonnaire, et on va mettre de l'ambulatorio à proximité de nos pavillons, pour avoir une réponse territoriale. On est allé voir le conseil départemental, et on a proposé de passer à 42 places d'internat, et 71 places de SERAD. En gardant toujours une priorité pour 14 jeunes filles, en raison de l'absorption des F, de 15 ans et plus. On a donc pris cet engagement en 2015, on a modifié l'agrément, mais on ne l'a jamais reçu. Je l'ai redemandé à plusieurs reprises au Conseil départemental... Quand on a fait cette opération, le service en charge des établissements était en plein déménagement, puis après on nous a dit « on va attendre la CEA »... Donc on aura un nouvel agrément en fin d'année.

LDT : Oui et je me dis qu'avec la nouvelle loi, à terme, le fait que la prise en charge puisse se prolonger jusqu'aux 21 ans des jeunes, est-ce que à terme cela va nous impacter ?

OD : Oui, certainement. Mais la plupart des départements différencient les opérateurs qui s'occupent des 18 -25 ans... de ce qui s'occupent des petits, peut-être que la CEA prendra une option différente, je ne sais pas. En tout cas, je ne suis pas certain que l'on ait suffisamment pris en compte l'écart culturel, la partie militante de la petite équipe des F, par rapport à la culture de la fondation. Certains collaborateurs sont de vrais militants, et dans leurs agissements, ce

n'est peut-être pas un hasard.... C'est donc une thématique sur laquelle il faudra peut-être s'arrêter à terme.

LDT : OK, en tout cas, merci à vous pour tous ces éléments.

Entretien T M du 15 juillet 2021

LDT : Dans le cadre de mon mémoire, je travaille autour de la création de sens pour les équipes, quand on est notamment dans le cadre d'un rapprochement, quelle qu'en soit la forme, et notamment j'étudie comment les choses ont été faites, présentées, aux équipes, et éventuellement aux directions et aux cadres intermédiaires, d'autant plus qu'au fur et à mesure que j'avance, je me rends compte que, en fonction de la manière dont les choses ont été abordées, elles prennent plus ou moins facilement derrière, je dirais. J'ai été en contact avec quelques personnes qui ont pu vivre des rapprochements, alors ce que j'ai essayé de faire, c'est que je suis allée questionner des personnes qui ont eu différents rôles autour de ces rapprochements, mais aussi d'aller vers des consultants, des formateurs, qui peuvent avoir soit accompagné des structures, et qui peuvent avoir un regard extérieur et qui ont pu observer le cheminement de l'une ou l'autre structure qui serait passée par là, parce que je me dis que ces regards extérieurs peuvent s'avérer très constructifs. J'ai aussi l'impression qu'en fonction des raisons pour lesquelles on se lance dans un rapprochement (on répond à un appel à projet, on est en difficultés financières...), la compréhension des choses par les équipes est bien différente aussi. Certaines équipes n'ont pas compris pourquoi on se lançait dans un rapprochement...

TM : Alors, nous on n'a pas du tout accompagné de structure dans le cadre de ces mouvements, on en a observé, mais nous au niveau du CREA, on a vécu une tentative avortée de fusion absorption, puisque sous l'effet de la grande région, on avait un cahier des charges qui nous disait « il n'y a qu'un seul CREA par région ». On était donc en rapprochement avec le CREA Alsace lorsqu'ils ont disparu. C'est donc une expérience qui a été courte. J'ai commencé coordinateur, et j'ai fini Directeur lorsque cela s'est passé.

Je vous propose de vous dire les choses en vrac, et vous n'hésitez pas à me relancer.

En gros, le point d'attention que je verrai moi, c'est la question de l'identité institutionnelle, c'est important et elle est multidimensionnelle. Il peut y avoir un sentiment d'appartenance à des valeurs, et là encore on peut renvoyer au séminaire. Personne ne va être contre l'égalité ou contre la dignité, mais la manière de définir ces valeurs, de les formuler, et la manière de les mettre en œuvre peut varier d'une structure organisationnelle à l'autre, ou en tout cas en termes

d'affirmation de soi, en termes de langage commun pour faire cohésion entre les équipes, il peut y avoir de la différence.

En termes de sentiment d'appartenance, il est bien sûr question de processus métier, et d'habitude de travail, avec derrière cela la question du rôle, des fonctions, pourquoi pas des statuts, et au final la question de la reconnaissance des uns et des autres. Alors évidemment c'est un peu à tous les niveaux que l'on peut poser ça mais voilà si 2 grosses associations fusionnent, deux petites fusionnent, ou si une petite se trouve absorbée par une grosse, tout cela va se décliner de manière différente mais en tout cas, à chaque fois, ce qui va se jouer c'est « que deviennent les directions si émerge la figure d'une direction de pôle ? », « que deviennent les chefs de service quand on voit apparaître de nouveaux métiers de type coordinateur »... tout changement va donc créer des zones d'incertitude si vous avez manié ce concept là que je ne saurais que trop vous recommander, et du coup il va y avoir des jeux d'acteur entre des gens qui vont être pro actifs, parce qu'ils vont pouvoir croire dans le projet, et il ne faut pas être cynique non plus. Il y a des gens qui adhèrent au truc. Des gens vont chercher à avoir une évolution de carrière, simplement faire évoluer leur rôle au sein de l'organisation parce qu'ils y trouvent un intérêt... D'ailleurs ce n'est pas que dans les absorptions. Juste avant vous j'étais au téléphone avec l'ARS qui me disait qu'ils sont en attente du décret sur le dispositif IME, et la promotion des dispositifs IME va venir bouger des lignes, c'est inévitable, on peut imaginer ça. Désolé, je n'ai rien préparé et je pars dans tous les sens...

LDT : Oh non ne vous excusez-pas. Dans les personnes qui sont pro actives dans le projet, vous pensez aux gens qu'on va missionner sur une partie du projet, ou à des gens qui suite à l'une ou l'autre réunion sur le projet, vont avoir envie d'aller dans l'un ou l'autre groupe de travail ?

TM : Alors moi je pense qu'il va y avoir les deux. Sur la pro activité, mon prisme épistémologique ça a toujours été de m'intéresser à la trajectoire des gens. Est-ce que je suis une jeune direction en train de faire un mémoire particulier par exemple, ou est-ce que ça fait 25 de faire le même job, et que mon souhait c'est que surtout, on ne touche à rien, on ne bouge rien, je ne suis pas demandeur d'une formation... Mon unique souhait est d'être sur un site qui ne bouge pas, parce que ça me sécurise... Il va y avoir des questions de satisfaction, le terme de QVT me vient à l'esprit, alors je dirais de satisfaction au travail. Evidemment, si je m'y retrouve beaucoup, faire un strike dans l'organisation, c'est insécurisant, mais si au contraire je

ne suis pas bien dans mon job parce que je ne m'entends pas bien avec mes collègues, avec ma hiérarchie, parce que je suis en train de perdre le sens par rapport au public... ça peut venir ouvrir des opportunités nouvelles... Ya un autre concept que je peux vous recommander, c'est la notion de configuration chez Elias. Il utilise la métaphore des joueurs de cartes. Vous vous avez des cartes en main, mais la réussite de votre jeu de cartes dépend aussi de votre partenaire et du jeu des autres, et en même temps, de l'expertise propre que va avoir chacun. En gros, c'est pour se démarquer un peu des stratégies de rationalité limitée qu'il y a dans les approches un peu économiques en disant, au-delà de la stratégie limitée de chacun, il y a aussi des facteurs environnementaux qui sont susceptibles d'impacter la situation, et dont il faut tenir compte dans notre analyse.

Je ne sais plus où j'en étais des contents/pas contents...

LDT : Vous parliez notamment du fait que la satisfaction au travail, et notamment la QVT, quelqu'un qui est bien dans son boulot sera d'autant plus à même de s'investir dans un nouveau projet, qu'il est bien là où il est/

TM : En effet, peut-être. C'est une variable à considérer, mais il y en a pas mal d'autres. Vous, votre premier prisme, et je suis d'accord avec vous, sera entre autre le prime de l'information. Quelle est la temporalité de l'information, quel est le degré de l'information, quel est le niveau de complétude ?

LDT : Sachant que concernant le niveau d'information donné aux salariés, il y a eu parfois un premier temps d'information au niveau des cadres dirigeants et membres du CA. Il y a parfois ce premier niveau, qui associe parfois aussi les cadres intermédiaires, qui peut être considérée comme étant la première étape de digestion du sujet. Comment les cadres, notamment intermédiaires vont se saisir de ce projet, comment vont-ils se saisir du sens et comment vont-ils pouvoir réinjecter du sens pour les autres, comment vont-ils accompagner cette intégration par le reste des équipes ?

TM : C'est sûr que si j'étais le DG, je ne m'y prendrai pas autrement que comme cela, clairement. Si vous balancez toute l'information d'un coup, vous vous donnez tous les moyens de faire implorer la maison, clairement. Quelle est la capacité de chacun à maîtriser la totalité de l'information, alors que la question des fusions des organisations sont toujours des processus longs. J'avais pu échanger avec Gildas Le Scouezec, qui a conduit les discussions qui ont mené à la fusion des ADAPEI d'Alsace. A chacun son rôle d'intervention... Son rôle de DG avait été d'opérationnaliser toute cela avec des énormes questions, entre autres RH avec 1500 salariés. Et encore, on parle de la fusion de deux ADAPEI, toutes deux adhérentes à la CC66... Il y a des situations actuellement dans la Marne, où 2 structures sont l'une de la CC 66, l'autre de la CC51. Au niveau GRH... bon vent !...

En termes de satisfaction au travail, les gens arrivent au travail avec un certain background. On m'avait dit, dans mon bureau, uniquement composé de DG et de directions de pôle, différentes choses, mais que j'avais du mal à croire...je les trouvais durs quand ils me disaient cela, mais j'ai pu constater que c'était vrai. Quand on donne des avantages à un instant t , les gens croient que ça va se graver dans la mémoire collective, et que les gens vont rester contents d'avoir gagné par rapport à un temps $t-1$, et ça c'est faux. Une fois que c'est acquis, le nouveau acquis devient le $t 0$, et en $t+1$, on dit mais ça n'est pas normal... Et tout cela est d'autant plus vrai qu'il y a du turn over dans les boîtes, et on sait qu'il y en a beaucoup, et la mémoire collective n'existe plus vraiment. Et du coup, finalement, ce que concèdent les uns ou les autres peut se perdre dans les limbes, et donc vous arrivez dans le cadre d'une fusion absorption, vous passez d'une convention 66 qui est globalement pas la plus mauvaise des conventions en termes de congés, de salaires...vous savez ce que vous avez, et si vous changez de convention, mais que vous gardez le même job, les mêmes difficultés, les mêmes lieux... la fusion des organisations, elle est organisationnelle mais pas forcément infrastructurelle, ou pas à court terme. On voit ce qu'on peut perdre à court terme, tout en sachant que l'on ne va pas forcément gagner immédiatement. Les gains d'efficience, c'est à des niveaux supra supra, et donc, en tant qu'intervenant direct auprès des personnes, en tant que soignant qui suis en temps très très partiel dans la boîte, alors qu'à côté je fais du libéral, le regard global je ne l'ai pas et à la limite, je n'ai pas envie de l'avoir. Finalement, le mélange des conventions semble vraiment être une zone à haut risque.

LDT : Même au sein de la convention 66 ce n'est pas si évident. En discutant avec des collègues de la convention 66, dans d'autres structures, je me rends compte que le nb de jours pour les

cadres au forfait jour n'est pas le même, les règles imposées sur la prise des congés, avec structures où on peut fractionner, d'autres où il faut prendre les CT en un bloc...mine de rien, ce sont les mêmes textes, mais dans leur mise en œuvre il y a des différences, et ces différences ou plutôt ces spécificités-là, elles font repère pour les salariés.

TM : Bien sûr, assurément, et ce n'est pas illogique. Vous et moi on a un certain nombre de jours de congés qu'on a l'habitude d'organiser à l'année. Demain, l'employeur fusionne et on vient nous casser nos habitudes, on va quand même regarder ce qu'on gagne et ce qu'on perd. C'est parfaitement légitime que chaque salarié fonctionne comme cela. Donc, le niveau individuel des conditions de travail, mais ça me semble important aussi, la dimension collective est importante aussi. Quand je parlais tout à l'heure de reconnaissance, je n'étais pas sur la reconnaissance salariale, j'étais plutôt sur la reconnaissance au sens sociologie des organisations, c'est-à-dire quelle va être la marge de liberté, de telle ou telle profession, dans une organisation. Que va-t-elle devenir, sachant que quand on fusionne c'est rarement pour devenir plus petit ? L'effet grosse machine, perdu dans l'espace, y compris chez des cadres qui pouvaient être d'un haut niveau, je pense dans des petites structures... quand vous fusionnez le directeur va se retrouver avec au-dessus de sa tête un DAF, un DRH, un DGA, un DG, que va devenir votre pouvoir de décision ?

LDT : Oui, c'est la question du poste, savoir quelles décisions ils pourront prendre en toute autonomie ou pas, quelles délégations ils auront ou pas... C'est vrai que cela peut évoluer dans le cadre de fusions et ce n'est pas rien... Les mouvements dans les organigrammes, comme on peut le voir par exemple à la CEA, impactent énormément les organisations.

TM : Oui, et on voit bien que ce n'est pas un processus linéaire le processus de fusion. Il y a des avancées et des reculs. Il y a des mouvements de bascule... Dans les organismes marnais dont je vous parlais, la directrice me disait qu'au départ elle avait une assoc très pro active et que c'était l'autre qui freinait des 4 fers. On est à 4 ans après l'idée de départ d'une idée de fusion, au bout de 4 ans rien n'a bougé, c'est même plutôt l'inverse, c'est-à-dire que ceux qui étaient réticents seraient aujourd'hui prêts à y aller, et ceux qui ont initié le mouvement de départ se disent maintenant, mais est-ce qu'on ne va pas laisser notre âme là dedans...va-t-on rester en proximité ?... Il y a des notions là qui touchent de près l'action sociale. Est-ce qu'on est dans la proximité autant, quand on est le gestionnaire sur son territoire, ou grand territoire

(je renvoie aux questions qu'ont dû traverser le haut Rhin et le Bas Rhin à l'ADAPEI Papillons blancs : sont-ils aujourd'hui moins en proximité) ? Selon qui répond, un éducateur de l'établissement A ou B, la direction de cet établissement qui est arrivée avant ou après, les jeunes administrateurs ou les anciens, l'ancien DG ou le nouveau dg ? Je suis sûr qu'on aura des réponses qui ne vont pas être totalement convergentes sur la question.

Après, en ce qui concerne le CREA, quand il y a eu des rencontres des bureaux Alsace, et Champagne Ardennes-Lorraine, à l'époque, puisque la Lorraine avait déjà connu un funeste sort quelques années auparavant, au début les gens ils se regardent de loin.

LDT : Alors si je comprends bien dans votre cas, c'était un rapprochement qui devait s'envisager en lien avec une autre organisation au niveau des grandes régions c'est ça ?

TM : Oui, c'est ça... Il y avait 2 CREA à l'époque : le CREA Champagne Ardennes, avec une délégation Lorraine, puisque nous étions mandatés par notre fédération pour porter une délégation située sur un autre territoire régional que le nôtre. Normalement, il y a un CREA par région. Ce qui veut dire que s'il me venait une idée bizarre et que je disais, tient, je vais me rapprocher de la mer, je vais habiter à Bordeaux, et je vais recréer un CREA qui viendra faire concurrence au CREA Nouvelle Aquitaine, je ne peux pas le faire : un seul CREA par territoire. Pour le coup il y a obligation d'être affilié à la Fédération Nationale. Seule la fédé nationale, quand il y a un trou dans la raquette, peut donner le mandat pour occuper le territoire. C'est donc ce qui c'était passé dès 2011 avec le CREA Champagne Ardennes, et la Lorraine, lorsque le CREA Lorraine a fermé. Donc, depuis 2011, on est CREA Champagne Ardennes Délégation Lorraine, et en 2014, la loi vient fusionner les régions. Il n'y a plus de régions Alsace ? Lorraine, Champagne Ardennes, il y a la région Grand Est . Et chez nous, il n'y a qu'un seul CREA par région. Donc on n'a pas eu le choix, que d'aller vers un rapprochement fusion : vous voyez, là c'est un rapprochement sous contrainte. Clairement, les gouvernances ne se connaissaient pas. Les directions se connaissaient mais on ne jouait pas dans la même cour. Il y en avait un qui était directeur depuis 10 voire même 15 ans, je ne sais plus, et l'autre qui n'était pas encore directeur (à savoir moi). Les gouvernances ont donc commencé à se rejoindre là-dedans. Et, il se passe ce que à mon avis, il se passe dans la plupart des stratégies de fusions, je n'ai pas le détail, c'est uniquement une hypothèse ce que je dis. En gros, on considère ce qu'il y a dans chaque panier marital, pour savoir qui va prendre l'ascendant sur

qui. Pour le dire clairement, dans une stratégie de fusion, il ne restera pas 2 DG, il ne restera pas 2 présidents, il ne restera pas 2 trésoriers... La gouvernance il va bien falloir qu'elle s'établisse sur une gouvernance redistribuée.

LDT : Et tout cela est-ce que c'était porté ou piloté par des gens de la fédération, ou est-ce que c'était à vous de vous organiser entre vous ?

TM : Oui, c'était à nous de nous organiser entre nous... mais, également pour une bonne raison. En effet, la fédération des ANCREAI n'est pas une direction générale, nous sommes administrateurs de la fédération. D'ailleurs à l'époque, le président du CREAI Champagne Ardennes était aussi Président de la fédération nationale. Mais le CA de la fédé de l'ANCREAI, ce sont les présidents de CA des CREAI. Donc, ils ne pouvaient pas nous venir en aide. Et en complément, nous n'avons pas non plus d'organismes de tutelle, qui peuvent éventuellement sonner la fin de la récré en disant, vous avez bien débattu, mais maintenant, pour les fonds, nous qui octroyons les financements, on va vous dire comment ça va se passer. Je n'ai pas connaissance de situation qui se soit passée comme cela, mais sur un plan théorique il est possible. Il y a des dotations globales de chaque côté, les organismes de tutelle pourraient dire bon, il y a un scénario de fusion, nous on réduit les coups et puis voilà. Ils ne peuvent pas prendre les arbitrages en interne, mais ils ont des pouvoirs de contrainte.

LDT : Du coup, ce rapprochement nécessaire devrait se mettre en œuvre dans toutes les grandes régions.

TM : Oui, c'est le cas, tous les CREAI l'ont fait. Une autre contrainte nous a aussi été imposée à savoir que aucun CREAI ne doit plus porter de formation diplômante ou qualifiante. Nous en l'occurrence, la formation d'AMP, la formation surveillante de nuit ou maitresse de maison, ça pesait 1/3 de notre budget. Alors moi, ma feuille de route, en tant que nouveau directeur c'était tu mets en place la fusion, et tu me reconfigures l'activité du CREAI pour qu'il tienne debout... alors qu'on doit se séparer d'un tiers du chiffre d'affaires. Donc ça ça nous a pris près de 4 ans. Il y avait heureusement dans notre cahier des charges le fait qu'un temps de transition était octroyé pour ne pas faire vaciller la structure. Pour nous, le temps qui nous a été nécessaire c'était effectivement 4 ans. Il y avait un autre CREAI qui était concerné. C'était le CREAI

Picardie. A la lecture du cahier des charges, ils ont dit que ça ne les intéressait pas, et que l'étiquette CREAMI comptait moins que l'étiquette de reconnaissance des membres de son équipe, donc ils ont claqué la porte du réseau.

LDT : OK, donc ils ont claqué la porte et ils se sont structurés autrement, je ne sais pas, sous la forme d'un cabinet de conseil peut-être ?

TM : Exactement.. Dans le grand est la question était aux 2/3 réglée puisque la Lorraine n'existait plus. Alors que nous étions encore dans des négociations qui n'avançaient pas vraiment, le CREAMI Alsace ferme ses portes après avoir perdu un marché qui représentait 30 à 40 % de son Chiffre d'affaire. Nous, de notre côté, nous avons eu le temps de préparer ce changement dans notre activité. Mais eux, ils ont perdu un marché AGEFIP, donc du jour au lendemain, ils étaient 10 salariés, et ils ont dû licencier 4 cadres, qui avaient de l'ancienneté. Et leur trésorerie était plate : ils sont morts en 4 mois. Ils ont appris la nouvelle alors qu'on était en séminaire à Colmar, je ne vous raconte pas la tête du directeur à ce moment-là. 10 juillet ils apprennent la nouvelle, 10 octobre ils sont morts, liquidés.

Donc, par rapport à notre processus de fusion...

LDT : Si je comprends bien, il n'y avait plus aucune entité avec laquelle fusionner c'est bien cela ? Le seul CREAMI de la zone c'était le vôtre non ?

TM : En fait on est passé du CREAMI Champagne Ardennes délégation Lorraine, au CREAMI Champagne Ardennes, délégation Lorraine et Alsace, ce qui a été l'objet d'une première modification statutaire. Mais quand on parle de fusion, chacun a son point de vue. En l'occurrence il y avait le point de vue des administrateur champardennais, qui disaient, bon, on s'est préoccupé de la Lorraine, c'est bien, mais au final on est les seuls encore debout. Peut-être que les administrateurs n'y sont pas pour rien, ce sont des choix qui ont été faits, des habitudes de coopération qui ont été faites. On ne va pas ouvrir grand les vannes à l'administration de l'association aux autres territoires. Donc on s'ouvre pour s'ouvrir, mais on garde la main sur les rênes de l'association depuis le territoire champardennais. La première réforme statutaire, il

y avait 12 sièges aux Champardennais, et 6 sièges à se répartir aux autres à se répartir de manière équitable entre les Alsaciens et les Lorrains. Je ne vous raconte pas leurs têtes... Ils ne se sont pas battus pour se rendre dans cette structure où l'accueil n'était pas fait...

LDT : Oui mais l'idée c'était quand même de proposer à des gens qui faisaient partie du CA du CREA I Alsace de venir rejoindre le CA du CREA I Grand Est ?

TM : Pas forcément. Oui ça en faisait partie, mais au sein des CA, un CA qui a laissé mourir son CREA I c'est pas forcément les premières personnes qu'il faut aller chercher... Alors quand je vous dis qu'on se regarde de loin et qu'on se jauge, qu'on se mesure, c'est tout cela quoi...

Il y avait aussi des choix politiques à porter. Je m'installe dans mon poste en février 2015, après avoir fait 6 mois en tant que coordinateur du CREA I, dans un contexte où mon prédécesseur s'était fait remercier. Pour vous le dire plus clairement, je n'avais ni l'envergure ni le charisme d'un Gildas le Scouezec. Le temps passant, j'ai pu affirmer un certain nombre de choses à ma gouvernance qui reste décisionnaire politique. Mais il m'est apparu assez clairement le fait qu'on ne pourrait pas afficher un CREA I qui se veut grand est, si on n'avait pas une gouvernance qui soit équilibrée au niveau des régions. Et maintenant, l'équilibre ça veut dire quoi ? Il y en a qui se sont mangés avec cette question là, comme l'uriopps, où l'équilibre sur 4 territoires ça voulait dire un équilibre égal entre les 3 territoires. On va permettre aux identités régionales qui sont en soit hétérogènes... Alors oui, il y a une chose dont vous pouvez vous servir, c'est l'approche d'Evans-Pritchard sur les Nuer. Et de là je vous prie de bien vouloir dire à M. Le Scouezec que c'est sur mon conseil que vous avez comparé des Directeurs généraux d'association à des tribus soudanaises en 1930. On est donc dans l'anthropologie structurale. Il dit quelque chose de très intéressant et de transférable partout. Vous prenez deux chefs de tribus A et B. Qu'est-ce qu'ils font ? Ils vont d'abord se foutre sur la tronche, pour savoir lequel va pouvoir prétendre au territoire de l'autre. Ils vont s'entendre ou pas, A va lutter contre B, mais comment les mettre d'accord ? Vous prenez la tribu C qui vient de plus loin et qui va envahir le territoire. Vous prenez A et B, ils vont faire collusion pour se retrouver contre C. Et quand D vient d'encore plus loin, vous pouvez regrouper A, B et C contre D. Donc, si je reviens à mes dynamiques territoriales, à l'intérieur de l'Alsace, il y a une vraie culture Haut Rhinoise, ainsi qu'une vraie culture bas rhinoise. Comment a-t-on mis tous les Alsaciens d'accord ? Et bien c'était contre le grand est. Comment a-t-on gommé les disparités entre les 4 départements

de Champagne Ardennes qui pouvaient aussi avoir leur différences, c'est quand le CREA est devenu Lorraine-Alsace, c'est quand on a décidé de faire des statuts qui permettraient à chacun de s'entendre...

Donc, aujourd'hui on en est à une gouvernance qui est équilibrée entre tous, à des niveaux de contribution des établissements qui sont harmonisés, ce qui a eu un coût annuel de 50000 euros pour le CREA, parce que les taux de contribution champardennais étaient 2,5 fois plus élevés que les taux de contribution alsaciens. Des traditions différentes...Le système de contribution diffère d'un CREA à l'autre, et il y avait une différence. Pour le CREA Grand Est, au final, c'est pleinement harmonisé sur notre territoire depuis 2021.

LDT : En tout cas, moi qui aie vécu tout cela en travaillant sur la région depuis une dizaine d'années, je trouve que par exemple il y a une présence beaucoup plus importante du CREA maintenant, par rapport à ce qui se passait il y a de cela 10 ans. On recevait quelques mails par an nous parlant d'une formation ou d'un séminaire, et c'était tout.

TM : Ah oui... C'est aussi ce que m'a dit le directeur de l'ITEP des Mouettes, au séminaire.

LDT : Ah pourtant nous ne nous sommes pas concertés là-dessus. On ne recevait à l'époque que quelques mails par an et puis c'était tout. J'étais à l'époque au CA de l'AAHJ, et les réunions se passaient dans les locaux du CREA. J'y allais donc environ une fois par trimestre, et je me rappelle avoir pu dire, l'une ou l'autre fois, à des gens qui travaillaient là-bas, en fait, on n'a pas trop de visibilité sur ce que vous faites, quelles sont vos missions.

TM : En effet, j'ai un grand souvenir drôle de tout cela... Un directeur de MECS quand on arrive en Alsace, me dit « oui, le CREA, vous avez abandonné la protection de l'enfance, on ne vous voit plus et on ne veut plus vous voir ». De quoi me parlait-il alors que je venais d'arriver sur le territoire. Et là il me sort un argument en me disant qu'en 1993, on avait fait appel au CREA et pas de réponse. Je lui ai répondu, mais MR, en 1993, je n'étais pas là, j'étais en CM2. Du coup tout le monde a bien rigolé et puis voilà. Il peut vraiment y avoir de vieilles rancœurs. La dernière en date elle date du 18 juin après mon AG. J'avais rdv avec une direction

générale qui fait partie d'un réseau et dans ce réseau-là, j'ai compris pourquoi on les voyait peu. Il y a visiblement des inimitiés, des rancœurs qui m'avaient échappé, et qui peuvent tenir à des choses du passé. En l'occurrence, à l'ancien CREA I Alsace qui avait fait des travaux qui n'avaient pas produit satisfaction, et dixit le DG « si le creai veut se rapprocher de nous, qu'il refasse les travaux de l'ancien creai ». J'ai bien sûr du lui dire que ce n'était pas possible. On peut donc trainer quelques casseroles, qui existent, après une disparition puis réimplantation sur un territoire. Il peut donc y avoir des passifs comme cela...

Après, tout cela, ce sont des questions qui se doivent d'être traitées par le pilotage. Je dis à mes collaborateurs que lorsqu'ils découvrent une situation de ce genre, c'est un os, « vous avez un réflexe à avoir, vous bloquez le truc,, vous dites ok, j'en prends note et je transférerai à ma direction. ». Je leur interdis de monter au front.

LDT : et au niveau des équipes CREA I, comment ça s'est passé, vous avez repris tout le monde ?

TM : Ah et bien ça a été chaud. Je n'ai pas pu avoir mon mot à dire sur certaines choses, et tant mieux parce que je ne le demandais pas. 2 CREA I se rapprochent, il ne peut y avoir qu'un seul directeur. Il y en a un, il est simplement conseiller technique au moment où les discussions commencent, et ya l'autre qui a 10 ou 15 ans de boîte. Les 2 sont titulaires du même diplôme, mais en gros, je ne pesais pas lourd dans la boîte. Et il y a tous les jeux annexes de la gouvernance. Il se dessine assez rapidement que c'est moi qui prendrai la direction, et au final, quand le creai Alsace ferme, également parce qu'il y avait eu différentes prises de contact par la bande... les échos qu'avaient eu la gouvernance sur mon homologue alsacien n'étaient pas vraiment bons, dans un certain nombre de situations, comme là, on ne savait pas trop ce que faisait le creai Alsace. Et par ailleurs, il y avait les travaux produits qui ne donnaient pas toujours satisfaction. Ça a donc été une surprise forte et désagréable pour lui. La gouvernance a donc décidé de ne pas le reprendre après le creai Alsace. C'était un choix de gouvernance d'ur, et à la fois on se privait de quelqu'un qui avait une excellente connaissance du territoire, du réseau... On a fait le choix de reprendre en cdd de 1 an une chargée d'études, que je n'ai pas reconduit par la suite. Au niveau des locaux, du matos, des bases de données... il ne restait rien du creai Alsace, et au niveau du personnel on a eu une personne sur une année, et on a tout reconstruit à blanc. Alors ce n'était pas simple, à commencer par les gens que je connaissais tous. Ce n'est

jamais agréable de devoir dire à quelqu'un « et bien tu arrives en fin de contrat, alors voilà ». Pour autant, il y a des choix de gestion, de pilotage... et on a privilégié le recrutement de formateurs ou de chargés d'études, ce qui est un véritable choix identitaire pour notre creai, puisque ce sont ces études qui permettent à la structure de vivre. Pourtant la subvention de l'ARS ce n'est que 10 % de mon budget, 90 % c'est les contributions, les adhésions, les produits de nos formations, de nos interventions conseil ou des études, mais les études, ça pèse rien au final, ça ne nous permet pas d'avoir une stabilité économique. Donc recrutement de formateurs, et on essaie de recréer une dynamique à partir de là. Je dois avouer que la sauce prend plutôt bien. Ya pas mal de gens tels que papillons blancs d'Alsace, Sonnenhof, Fondation Vincent de paul, CNRS, Institution des tournesols, donc de partenaires qui nous confirment qu'aujourd'hui, on a su se rendre visibles, plus et/ou mieux que ça ne l'était avant. Après, ce n'est pas un but en soi, mais il faut faire tourner la boutique et mener mes missions de CREA. Mais en termes de développement d'équipe, quand je compare à l'énorme charge de travail des directeurs des ESMS dont le budget est clairement décidé par les autorités de tarification... Je me rends compte que j'ai la chance d'avoir une très grande liberté dans mon travail, je n'ai aucune autorité de tarification qui me dit ce que je dois faire, qui régule mon budget.

LDT : Une immense liberté, oui, mais à la fois il faut faire rentrer les sous, ce qui veut dire développer les formations, développer le chiffre d'affaires...

TM : Vous avez entièrement raison. Développer mon chiffre d'affaires c'est une nécessité. La quasi totalité des ESMS a fini avec des excédents impressionnants fin 2020, mais moi c'est la première année depuis 1966 où le CREA est déficitaire, à environ moins 40 000 euros. On ne parle pas d'un petit déficit...

LDT : mais c'est lié à quoi, à moins de formations ?

TM : AH oui totalement ! En 2020, les formations se sont totalement effondrées. On n'accueillait plus du tout dans nos murs, et même des formations intra, c'était ingérable car trop de personnes en arrêt... on ne partait plus en formation... Alors on ne peut pas dire qu'on n'a pas travaillé, au contraire, on a beaucoup travaillé à reconfigurer, digitaliser les

formations...puisque... c'était Beyrouth...Il fallait essayer aussi de redynamiser nos groupes de réflexions territoriales... certains ont pris une claque pendant la période et encore maintenant, on peine à les relancer...

LDM : et avez-vous l'impression que certains de vos salariés se sont sentis perdus avec la fusion, ou avez-vous l'impression que globalement les gens comprennent vers où vous allez... ?

TM : Dans mon CREA I il y a eu beaucoup de carottes...On bosse beaucoup et même au-delà du réglementaire, et on ne récupère pas. Les conseillers techniques, ils sont sur une base de 39 heures par semaine, et ils travaillent plutôt dans les 45 heures. Sauf moi qui fait plutôt dans les 50 voire 60 heures par semaine, et puis c'est comme cela et pas autrement parce que comme on se le disait tout à l'heure... il faut faire bouillir la marmite quoi...Mais c'est vrai que ça induit une certaine fatigabilité, et je me rends compte que je perds un certain nombre de conseillers techniques... Alors le profil type ce sont les jeunes parents, qui tiennent 2 voire 3 ans, c'est-à-dire ce qu'il faut pour bien les former, et en général, ils explosent en cours de route. L'autre point problématique c'est qu'on fait beaucoup de route, et les gens n'aiment pas trop. Et deuxième profil type, ce sont des profils de personnes qui ont passé le CAFDES, qui ont eu un peu d'expérience en tant que direction, et qui se rendent compte que le management et la GRH sont lourds et que globalement, il y a beaucoup de moments difficiles pour peu de moments agréables ou faciles, et qu'ils ne s'éclatent pas là dedans. Ce sont en général des profils de personnes qui aiment transmettre, qui sont dans l'accompagnement des connaissances...et c'est souvent ce qui a motivé leur venue. C'était plutôt des dirlos transmetteurs quoi. Ceux-là, ils font entre un an et quelques au CREA I. Il est vrai qu'ils y perdent beaucoup au niveau du salaire, et je ne peux pas reprocher aux gens vouloir valoriser leurs diplômes et de gagner 700 euros de plus par mois... Donc, quand même un beau turn over...

LDT : Oui mais à vous écouter, le turn over ne semble pas lié aux effets de la fusion, j'ai l'impression que c'est plutôt lié à des problématiques plus personnelles non ?

TM : Votre question était de savoir quel avait été l'impact de la fusion sur le turn over, mais moi ma réponse c'est de vous dire qu'il n'y en a pas parce qu'il n'y a pas eu le temps. Il y a des

gens qui sont arrivés après la création de la grande région. C'est le cas de 100 % des salariés venus d'Alsace. Eux par définition ils n'existaient pas avant. Sur l'antenne Lorraine, avant on avait un secrétaire, point barre, maintenant ils sont 4. J'ai augmenté l'équipe sur l'ensemble des sites. Quand j'ai commencé à tant que coordo il y avait 1 directeur et 3 conseillers techniques pour le CREAM Champagne Ardennes Lorraine. Aujourd'hui il y a directeur et directeur adjoint, j'ai 4 conseillers techniques à Chalon, 3 à Nancy, 2 et 1 chargée d'études en Alsace. En gros en termes de cadres, l'équipe a été multipliée par un peu plus de deux quoi. Ca c'est aussi des effets de fusion mais aussi de repositionnement. Si on réfléchit à nouveau, en termes de gouvernance et de redistribution des cartes, j'avais une gouvernance qui savait où elle voulait aller, et ils y sont arrivés.

J'adhérais à ce discours et je me l'appropriais, il y avait un vrai dialogue dirigeance/gouvernance, pour orienter la stratégie globale, et il y a des éléments que vous ne maîtrisez pas du type « tiens, il faut poser 1/3 de votre chiffre d'affaires et dans le contexte qu'on a décrit, oui il faut faire du chiffre d'affaires mais à la fois, on a perdu beaucoup de produits de formation... Pour les formations qualifiantes, on avait l'habitude de travailler avec les salariés vacataires qui faisaient quelques heures par ci, quelques heures pas là... et puis il a fallu étoffer notre catalogue de formation. On est parti d'une quinzaine de formations, et aujourd'hui il y en a environ 70. A nouveau, je ne sais pas si ça peut vous aider dans le cadre de votre étude ou pas.

LDT : Non non, je me rends compte au fur et à mesure de mes entretiens qu'il y a de plus en plus de choses qui se ressemblent, des grandes thématiques autour desquelles il faut s'arrêter dans le cadre de fusion, qu'il ne faut pas éluder. Et je me rends compte que malgré ses thématiques sensibles qui semblent connues de tous, autour des questions de gouvernance, de sens, des valeurs... il y a des fusions qui ne marchent pas, ou des endroits pour lesquelles c'est très problématique.

A l'heure actuelle en Alsace, c'est la fusion de l'ESEIS et de l'IFCAAD qui prend très difficilement. Alors ce qui est déroutant c'est qu'il y a pourtant des gens qui savent faire, et ça ne prend pas comme ça aurait dû. En tout cas, un grand merci à vous d'avoir pu prendre le temps de répondre à mes questions.

Entretien A H

LDT : Je travaille donc autour des rapprochements associatifs et du sens qui a pu être injecté dans ces processus-là. Je me suis rendue compte que vous avez fait partie de l'équipe des F, qui a été repris par la Fondation V, et qui est devenue un bout de Ldm.

Du coup, pouvez-vous me dire à partir de quand vous avez travaillé aux F ?

AH : Moi j'ai travaillé aux F à partir de 1995. Je fais partie des anciens. Les f sont longtemps restées l'association JL. Il y a eu à une époque un projet de rapprochement à l'époque où M. A était directeur. Il avait essayé de voir avec Mme M, directrice du CF, ainsi qu'avec la Direction du foyer R, l'idée étant d'éventuellement se regrouper, de faire quelque chose ensemble, entre foyers de jeunes filles. La tendance commençait à se faire sentir qu'il allait falloir comment dire, une sorte d'agglomérat de foyer pour pouvoir tenir le choc par rapport à la suite. Finalement ce premier projet ne s'est pas fait. Le directeur de transition de l'époque est devenu par la suite le directeur de l'ITEP M : il serait certainement resté si ce projet avait abouti.

Quelques années plus tard est arrivée une directrice, Mme V, avant l'arrivée de E.P, ça ne s'est pas très bien passé avec elle. Elle arrivait très stressée le matin, c'était une période vraiment compliquée, et c'est arrivé jusqu'à un moment où les salariés ont même manifesté, il y avait des histoires au niveau du conseil d'administration...et jusqu'au moment où a été nommé un administrateur ad hoc, M. GLS, nommé pour faire face à toutes ces difficultés. Et c'est comme ça que M. E a été nommé. Il se trouve que l'administrateur ad hoc avait eu en stage M. EP, auquel il a proposé le poste de directeur du foyer F. Et c'est par la suite qu'il y a eu ce projet de reprise. De mémoire il y avait la fondation V sur le coup mais il y avait aussi l'association A. Ce qu'on s'est dit à l'époque, c'est que l'A était tellement sûre de rafler le projet qu'elle ne l'avait pas assez bien ficelé. Et c'est donc la fondation qui l'a remporté.

LDT : En faisant partie de l'équipe, aviez-vous perçu les difficultés que traversait à l'époque la structure, avant l'arrivée de M. GLS, ou est-ce que cela vous est tombé dessus ?

AH : En effet on sentait bien que c'était très compliqué avec la directrice. C'était deux visions différentes du travail d'éducateur, et le fossé s'est creusé avec les jeunes éducateurs arrivés, par rapport aux collègues qui étaient proches de la retraite. C'était vraiment des conceptions très différentes, là on allait beaucoup plus dans le management et la gestion, les éducateurs n'étaient pas prêts à ça. Le fonctionnement était aussi construit, structuré d'une certaine manière. Il y avait une structure pour les mineures, une structure pour les jeunes majeures, et les appartements. C'était pensé comme cela dans l'évolution de la jeune fille. A une période nous avions à peu près 10 studios, c'était vraiment un dispositif très conséquent. A l'époque on prenait en charge les jeunes filles dans le cadre de contrats jeunes majeures jusqu'à leurs 21 ans. Puis, ces prises en charge sont passées entre les mains du département, alors qu'avant on négociait avec les juges. Au fur et à mesure, le nombre de jeunes majeures s'est réduit, les contrats étaient de moins en moins longs, et il fallait sans doute aussi repenser le dispositif. Je ne sais pas, mais j'imagine qu'au niveau des moyens alloués, ça a dû évoluer.

LDT : Ce qui est sûr c'est qu'à l'époque où je travaillais au CF, les prises en charge jeunes majeures étaient moins bien dotées que lorsque l'on prenait en charge des mineures.

AH : Oui alors je comprends cette logique mais certaines jeunes avaient besoin d'une prise en charge beaucoup plus longue, et du coup on avait besoin de faire selon les difficultés de ces jeunes. Certaines n'arrivaient pas à intégrer un cursus d'études ou un boulot... Quand elles quittaient, le choc était vraiment rude. Quand elles quittaient les fougères, elles quittaient aussi les appartements dans lesquels elles avaient pu aménager, et elles se retrouvaient après en CHRS... On les accompagnait alors dans cette transition vers ces structures, qui n'avaient absolument rien à voir avec ce qu'elles avaient pu connaître auparavant.

LDT : Tout à l'heure vous parliez de choses différentes en termes de façon d'envisager les choses par rapport aux éducateurs plus anciens, qu'est-ce que vous entendez par là ? C'était plutôt dans la conception du travail éducatif ?

AH : Oui c'était plutôt dans la conception du travail éducatif. Il est vrai qu'au foyer des f, c'est ce qui faisait un peu notre particularité. Le cachet des f, pendant longtemps, résidait là-dedans.

Quand on allait rencontrer une jeune fille, l'idée c'était quand même qu'il y ait une rencontre avec cette jeune fille vous voyez. Pas qu'il y ait juste une ordonnance de prise en charge... Le postulat de départ c'était de pouvoir faire qu'il y ait une rencontre éducative, qui permette quelque chose, qu'un travail puisse s'amorcer...un suivi à mettre en place qui ait du sens pour la jeune fille. On était beaucoup sur cette idée-là. C'était peut-être un peu utopique mais ça fonctionnait autour de cette idée-là. Privilégier la rencontre avec l'un ou l'autre éducateur. Cette idée était pendant longtemps, en présence du directeur, notre ligne directrice, notre marque de fabrique. Donc on n'était pas sur la logique de places... On prenait en charge les jeunes qui nous étaient orientées, mais on s'organisait pour pouvoir mettre un maximum de choses de côté pour que ça soit possible, pour rendre les choses possibles, que ça puisse prendre du sens, et qu'on puisse bien mieux travailler ensemble.

LDT : Et du coup, la différence que vous avez vue, c'était l'arrivée de jeunes éducateurs, ou peut-être l'arrivée de nouveaux cadres qui se sont mis à parler un peu plus chiffres et gestion ?

AH : Ben c'était plus dans le chiffre et la gestion je pense, la situation était quelque peu différente. Après je pense que ça c'est quelque chose qui était peut-être même un peu plus général...

LDT : En effet, je pense que ce n'était pas que vous. Après, tout cela me questionne, et je peux vous dire que vous n'êtes pas le seul éducateur à évoquer cela... Cette question de place et de gestion, j'ai le sentiment qu'elle a toujours existé dans les établissements, mais pour une raison que je n'arrive pas à m'expliquer, elle n'a pas toujours été communiquée en toute transparence aux éducateurs, et j'ai donc l'impression que du moment où les cadres ont commencé à en parler, les éducateurs ont eu l'impression qu'il y avait une sorte de révolution autour de cela, mais au final, c'était déjà le cas avant, mais les cadres n'en parlaient pas.

AH : Et pourquoi ils n'en parlaient pas ?

LDT : J'avoue que je ne comprends pas bien. Moi dans ma pratique de cadre je l'ai toujours fait...

AH : C'est un peu dommage parce qu'en fait, c'est vrai qu'en fait, ça crée une sorte de désillusion, on met en place des projets personnalisés, même si à l'époque ça ne s'appelait pas comme cela... et à moment donné, pour une histoire de gestion de place, ça peut s'arrêter parce qu'il faut qu'on fasse de la place, il y a celles qui rentrent, celles qui sortent, il y a les urgences... Il y a un sentiment de perte de sens... où les gens se trouvaient un peu dévalorisés, et se disaient à quoi bon au final, si du jour au lendemain ça peut basculer... Nos « belles promesses », nos beaux propos qu'on a tenu à cette jeune fille par rapport à ce qu'elle pourrait faire, du jour au lendemain ça tombe à l'eau... là je force un peu le trait... Ce n'est pas toujours aussi catastrophique mais... ça pouvait l'être. Aussi, au niveau du management, à moment donné, le profil des gens qui manageaient était différent... En l'occurrence, c'était aussi, faire venir quelqu'un aux fougères parce que les instances ont dû se dire, « bon aux fougères, il faut que ça change, il faut que quelqu'un remette de l'ordre là-dedans. Et je pense que ça ça explique aussi la volonté qu'il y a eu de mettre certaines personnes en place.

LDT : Et du coup, les personnes qui manageaient, ce sont des personnes qui dans le passé avaient été éducateurs de formation ?

AH : Educateurs de formation, non, je ne pense pas, ou plutôt je ne le sais pas.

LDT : En tout cas, ce que j'en comprends, c'est qu'une mission d'administrateur temporaire, c'est un mandat du conseil départemental et du préfet, donc cela avait été décidé en hautes sphères, en lien avec les financeurs, et l'idée c'était quoi, de redresser la barque ?

AH : Alors en fait, quand l'administrateur ad hoc a été nommé, c'était suite aux difficultés qu'il y avait eu avec la direction. Suite à l'arrivée de cette directrice, il s'est passé un certain nombre de choses, on avait même fait une journée de grève... le président de l'association était venu en quelque sorte nous menacer, en nous disant que si l'on faisait grève, tout allait très mal se

passer... C'était quand même allé assez loin. Du coup, c'est suite à ces difficultés-là, que l'administrateur ad hoc a été nommé. Il y avait vraiment une difficulté en raison de la manière dont la boîte était gérée, dont les salariés été managés, c'était tout cela qui posait problème. A ne pas confondre avec la manière de voir le travail.

LDT : OK donc ce n'était pas en quelque sorte sur la philosophie de prise en charge des jeunes filles, mais sur la manière dont les choses étaient gérées au quotidien. Du coup, quand l'administrateur ad hoc est arrivé, on vous a expliqué quelles allaient être ses missions, comment ça allait se passer ?

AH : Oh oui oui, on a eu des réunions, on est venu nous expliquer tout cela... On nous a dit quelles avaient été les difficultés repérées... Tout cela a été plutôt bien géré, cette transition-là a été bien gérée. Avec par la suite l'arrivée de M. P, qui a été en quelque sorte une bouffée d'oxygène, pour tout le monde. Ceux qui disaient qu'avant ça allait bien, on ne va pas se le cacher, ils étaient sous emprise de l'ancienne direction.

LDT : Parce que M. P est arrivé sur une période où il n'y avait plus l'ancienne directrice si je comprends bien ?

AH : Il est arrivé après, il l'a remplacée. Cette dame n'a pas supporté l'arrivée de l'administrateur, c'était insupportable pour elle. Au bout d'un moment, elle s'est mise en arrêt puis elle est partie.

LDT : OK donc il y avait l'administrateur, la directrice est partie, M. P est venu et l'a remplacée. Peut-on dire que c'est là que les choses ont redémarré en vue d'une reprise ?

AH : Alors au niveau du timing, je ne sais plus exactement à quel moment il est arrivé... Je crois que c'est environ un an après qu'il y a eu la reprise, de mémoire. Je ne sais pas, dans le

détail, comment les choses se sont passées, comment la Fondation est venue...surement un appel d'offres ou autre, je ne sais pas...

LDT : Précisément je ne saurais pas vous dire si c'était ou non un appel d'offre mais le conseil départemental a dû parler de la situation à différents opérateurs, qui étaient déjà sur le secteur, et certains ont fait le choix de se positionner. Et au niveau de l'équipe, ça vous a troublé dans votre travail du quotidien, ou est-ce que c'était des choses qui vous dépassaient au quotidien ?

AH : Non, ça ne nous a pas troublé, parce qu'en effet, ça nous dépassait quand même. Enfin je veux dire, on n'a même pas beaucoup échangé là-dessus entre nous. Pourtant on se posait quand même des questions, « comment ça va se passer, est-ce qu'on va continuer à travailler de la même manière, comment c'est de se faire reprendre par une grosse boîte comme cela ? ». Après on n'était pas non plus à critiquer ...C'est vrai qu'il y a une perte de repères pour les salariés quand il y a des annonces comme cela, parce qu'on ne sait pas trop, c'est un peu l'inconnu quoi... Mais en même temps certains avaient aussi repéré qu'être repris par une plus grosse boîte, ça permettait aussi d'avoir d'autres perspectives, d'évoluer pour les uns de changer pour les autres... Certains sont aussi partis, mais pas forcément parce qu'il allait y avoir la reprise. Il y avait déjà eu une diminution de l'activité en tant que telle, puisqu'on n'avait plus autant de demandes pour les jeunes majeures... Donc c'est vrai que le pavillon des mineures a été l'endroit où l'on a regroupé toute l'activité, rue JD. On a donc fusionné les deux équipes.

LDT : D'accord, parce qu'initialement c'était deux équipes séparées c'est ça ?

AH : Oui il y avait deux équipes. Une équipe rue Jd, et une équipe rue Cdf. En fait, cette perspective-là, de réduction de l'activité, a fait qu'il a fallu, à moment donné, se poser la question de l'organisation. Ce n'était plus jouable de fonctionner avec deux structures. Donc il y a des gens qui sont partis à ce moment-là. Pour certains, ils sont partis parce qu'ils n'avaient pas envie de ce changement...

LDT : Et est-ce que certains salariés ont eu peur qu'à moment donné, l'association risque de carrément mettre la clef sous la porte ?

AH : Oui la question s'est posée à un moment, quand même un petit peu. A partir du moment où il y a eu ce projet de reprise sur la table, on savait qu'on allait être repris alors bon, on ne s'inquiétait plus à ce point-là.

LDT : Dans le cadre de mes entretiens, j'ai interviewé des personnes qui ont pu être reprises mais qui se sont vu appliquer une autre convention collective, alors c'est vrai que pour eux ça a été particulièrement compliqué, parce que ça impactait beaucoup les conditions de travail. Et vous, comment cela s'est passé ?

AH : C'était plus simple, c'était la convention collective 66, c'était la même, donc ça n'a pas trop impacté... Il n'y a pas eu ce débat-là en fait.

LDT : Et est-ce qu'il y a eu des débats en particulier autour de cette reprise, est-ce qu'il y a eu des réunions, des moments où poser vos questions ? Aviez-vous votre mot à dire... ?

AH : Notre mot à dire, pas vraiment dans le sens où ça allait de toute façon se passer. Mais on nous a quand même informé, de ce qui allait se passer, et on nous a tendu la perche, pour nous faire parler, nous laisser nous exprimer, on a donc pu dire des choses. Après, il y a aussi eu beaucoup de choses qui se sont discutées entre nous, je pense que c'est comme partout. On a pu aborder les inquiétudes des uns et des autres, ce qui questionnait peut-être plus certains que d'autres, des personnes plus anciennes, dont la maitresse de maison.. qui s'inquiétait un peu plus que d'autres...

LDT : Est-ce que les jeunes filles prises en charge ont été informées de tout cela ?

AH : Oui, dans les réunions de jeunes, mais alors là ça les dépassait vraiment. Leur préoccupation c'était vraiment autour du quotidien, et c'est normal... Savoir qui allait par la suite gérer la boîte, ça ne les impactait pas vraiment. Elles ne voyaient pas le fait qu'il risquait d'y avoir une différence... Ce n'était pas la même prise que par rapport au groupe.

LDT : Avez-vous trouvé qu'avec la reprise et peut-être même après, est-ce qu'il y a beaucoup de fonctionnements qui ont changé, ou est-ce que vous êtes quand même restés sur vos façons de fonctionner ?

AH : En fait les changements avaient déjà eu lieu. Le pavillon des jeunes majeures avait fermé, on s'est retrouvé avec une seule équipe, avec une réduction drastique du nombre d'appartements. Ces changements-là avaient donc déjà eu lieu, et ce n'était donc pas le fait de la reprise. Les changements, pour les uns et les autres, étaient déjà là puisqu'il y a eu le mélange des deux équipes, le rajeunissement de la population accueillie... puisque l'on n'avait plus que très peu de majeures. Là, on avait une majorité de jeunes filles beaucoup plus jeunes, même si certaines étaient plus autonomes que d'autres. On avait donc conservé la possibilité de passer en appartement, mais comme on avait limité le nombre d'appartement, ça limitait beaucoup le champ des possibles. Le système des références pour les appartements a aussi été revu. Précédemment on n'était pas nombreux à travailler sur les appartements, on était à 4 maximum.

LDT : Du coup vous étiez dans l'équipe intervenant dans les pavillons ou en appartement ?

AH : Oui en effet j'intervenais en pavillon, à la Robertsau, auprès des jeunes majeures. Il y avait là-bas 8 ou 9 places. Le reste des jeunes filles était à l'extérieur. Chacun avait des références dans la structure et à l'extérieur. Mais du coup, par la suite, il n'y avait plus beaucoup de références à l'extérieur, puisqu'on avait réduit le nombre de jeunes à l'extérieur.

LDT : Donc au niveau organisation, ça avait déjà changé au moment de la reprise

AH : Oui c'est exact ça avait déjà bougé. Après, avec la reprise, on a eu aussi la possibilité de travailler avec C, l'assistante sociale, on a donc réorganisé les façons de faire avec les jeunes majeures. On faisait des réunions... Tant que la structure des mineures continuait à fonctionner, on a mixé. On faisait un travail de sensibilisation, d'information en direction des jeunes plus jeunes. On se rendait en effet compte que le nombre de contrat jeunes majeurs se réduisait, il fallait donc anticiper et commencer à les préparer plus tôt.

LDT : Quand est-ce que les F est alors devenu le pavillon de la R, avec une seule maison ?

AH : Il y a eu une restructuration, parce qu'ils ont réintégré provisoirement la maison rue Jeanne d'arc, pendant qu'il y a eu les travaux rue Cdf. C'était forcément après 2015, parce que moi j'ai été là-bas jusqu'en 2015.

LDT Et c'est à ce moment-là que vous êtes parti vers le serad du coup ?

AH : Oui, je suis parti à ce moment-là vers le serad. Je n'étais pas le seul : deux autres collègues des fougères sont parties avec moi sur le serad, une autre collègue est partie monter le SAESS. Les uns et les autres ont commencé à bouger. Moi ce qui me convenait bien, longtemps, c'était le travail avec les jeunes majeures, ce qui impliquait du travail autour des projets, des déménagements, aider à l'installation... On bougeait beaucoup, ce n'était pas un fonctionnement de foyer traditionnel et ça me plaisait vraiment beaucoup. On était en dehors du quotidien, de la permanence... On était à la fois sur un fonctionnement du quotidien sur une petite structure de 8 places, et le fonctionnement d'appartements en extérieur que l'on gérait. Ce travail diversifié, c'est sans doute ce qui explique que j'y sois resté aussi longtemps.

LDT : Avez-vous ressenti que des choses ont beaucoup changé avec la reprise, ou pas forcément ?

AH : Ah oui ça quand même, maintenant c'est devenu un pavillon vertical le pavillon de la Robertsau. La spécificité de l'accueil des jeunes filles a été balayée, puisque la mixité on a commencé à en parler à partir du moment où il y a eu le projet de reprise. Ce n'est pas une mauvaise chose en soit, au contraire. Je ne sais pas où en sont les autres foyers de jeunes filles de l'époque à strasbourg ? Le Cf est-il devenu mixte ?

LDT : Non non, le cf est toujours un foyer pour jeunes filles... C'est un modèle en soit, mais qui atteint peut-être ses limites. Le côté entre soi, avec des jeunes filles du même âge, pour certaines agressives, très abimées par la vie, faisait qu'elles baignaient dans cette atmosphère noire, c'était parfois difficile de les faire sortir de tout cela.

AH : Ah oui, et puis avec les jeunes filles, c'est toujours compliqué, par très franc, vicieux... Après, quand on travaille longtemps avec ce type de public, avec une petite institution, il y a quelque chose de l'ordre de l'appropriation pour les gens qui y travaillent. Quand on démarre en tant que jeune éducateur on y est accueilli, on y est en quelque sorte formé, on voit ce qui se passe dans la maison, il y a une sorte d'assimilation comme cela. Et ça devient aussi, quand on y reste longtemps, presque quelque chose de l'ordre de l'identité. Et quand il y a des changements qui se profilent, ça peut du coup devenir compliqué à vivre à ce niveau-là. Parce qu'il y a quelque chose de cette identité-là qu'on a le sentiment de perdre. Il y a quelque chose, comme cela, qui s'échappe, on se demande pourquoi ça se passe comme cela, c'est vrai que ça suscite pas mal de questionnements, pour chacun à son niveau. Après, on se demande pourquoi on a réagi comme cela quand les choses ont changé... On y réfléchit... Je pense que c'est un mouvement normal de se sentir désapproprié de quelque chose, qui faisait que c'était notre truc, notre manière de faire, et quelque part, même une certaine fierté de dire « et bien nous on fait les choses comme cela ». Après je pense que c'est le cas dans toutes les institutions, mais peut-être que selon les tailles c'est différent.

LDT : Je pense qu'en effet, vous avez raison, ça existe partout. Maintenant, vous qui avez quitté les fougères pour aller maintenant travailler au SERAD, avez-vous l'impression qu'il y a une identité SERAD Saverne ?

AH : SERAD Saverne, il y a eu une identité quand même ! Ce sont de toutes petites équipes nos SERAD campagne, donc, oui, avec M, L, et moi, le petit cercle qu'on était au départ, avec la chef de service qui est arrivée par la suite, oui, il y avait une identité propre. C'était un peu certaines personnes qui se retrouvaient, et qui avaient déjà travaillé ensemble, et une petite identité qui se formait. Oui et puis quand on fait partie d'une petite équipe, en plus, il vaut mieux s'entendre...

LDT : Alors, quand je vous entends parler, j'ai l'impression que sur les derniers temps aux Fougères, vous ne ressentiez pas trop la présence d'un Directeur, d'un chef de service... Aviez-vous l'impression qu'il n'y avait pas de pilote dans l'avion ?

AH : Oui, il y a eu une période de flottement à moment donné, c'était quand même dirigé. La période avec l'administrateur, on savait que ça allait être transitoire, mais ça donne en effet peut-être une impression de flottement... jusqu'au moment de savoir ce qui allait se passer par la suite.

LDT : Vous avez eu l'impression de faire vraiment partie de l'entité Louise de Marillac, à peu près, à partir de quand ?

AH : Pas tout de suite en tout cas... Et oui parce que cette identité-là on ne pouvait pas s'y affilier aussi facilement que cela quoi...

LDT : Surtout en venant d'un endroit où l'identité ressentie était forte ?

AH : Ah oui, notre identité elle était propre à elle-même. Du coup, être avec d'autres pavillons de Ldm, avec une histoire différente de la nôtre, ce n'était pas si simple. C'était une autre manière d'être organisés avec cette organisation. C'était un peu une découverte, et on ne pouvait pas vraiment parler le même langage, c'était un peu un autre monde !

LDT : En tout cas ça ne doit pas être évident de traverser toutes ces étapes-là dans une carrière.

AH : En effet, mais en même temps on sait que on rencontrera des changements, c'est aussi ce qui fait qu'au fur et à mesure, les choses qui changent sont peut-être moins difficiles par la suite. Là, si je prends par exemple le départ récent de ma collègue, je savais qu'à un moment ou à un autre, ce changement allait se produire. On sait donc qu'à un moment, il peut y avoir du changement, et que ça peut être bien aussi.

LDT : C'est sûr que ce type de changement ça n'est pas rien, et qu'il faut certainement laisser un peu le temps passer pour voir comment les choses se déclinent.

AH : Oui, voilà, c'est toujours un peu déstabilisant, parce que l'on s'installe dans un certain confort, dans certaines manières de faire qui font que l'on a ses repères, on est rassurés, on se pose moins de questions... Le changement vient en effet bousculer un peu tout cela.

LDT : OK, et alors vous, avec l'expérience qui est maintenant la vôtre, cette expérience de reprise, si c'était à refaire, qu'est-ce que vous auriez aimé avoir en termes d'information, pour peut-être mieux comprendre, ou est-ce que globalement ça vous a convenu cette façon dont les choses ont été faites ?

AH : Non, globalement je ne peux pas être trop critique, par rapport à cela. On a quand même eu des informations sur ce qui se passait, et les questionnements ont plutôt été au niveau individuel. Je n'ai pas vécu un manque d'information pour ma part. C'est peut-être plus la crainte de l'inconnu, on se demandait ce qui allait changer ou pas...

LDT : En tout cas merci à vous d'avoir pris le temps de répondre à mes questions.