

**ACCOMPAGNER LES ÉQUIPES D'UNE STRUCTURE
D'ACCUEIL DE PERSONNES EN SITUATION DE HANDICAP
MENTAL DANS LES CONSÉQUENCES SOCIALES LIEES À
UNE FUSION ASSOCIATIVE**

Marie-Pierre DUPRE

2016

Remerciements

Au terme de cette formation je tiens à remercier ceux et celles qui, par leur soutien, m'ont permis de mener à bien l'élaboration de ce mémoire et plus particulièrement :

- ♣ Mon « comité » de lecture pour ses remarques pertinentes et sa patience.
- ♣ Mes collègues de promotion pour la richesse de nos échanges et sans la bienveillance desquels ce moment de vie aurait été bien plus difficile.
- ♣ Les professionnels de la Structure A2L pour la confiance qu'ils m'accordent et qui me permet de créer une dynamique constructive au service des résidants.
- ♣ Les résidants et leur famille pour leur soutien et leurs encouragements.
- ♣ Les membres du conseil d'administration pour leur disponibilité à l'échange.

Sommaire

Introduction	1
1 LA FUSION ASSOCIATIVE : UNE ÉVOLUTION STRATÉGIQUE	5
1.1 Contraintes liées aux politiques publiques et contraintes environnementales.....	7
1.1.1 Définition, contexte législatif et rôle des associations dans les politiques sociales.....	7
1.1.2 Exigences de l'environnement.....	9
1.1.3 Contraintes associatives.....	10
1.2 La fusion associative	11
1.2.1 Définition	11
1.2.2 Types de fusion.....	12
1.2.3 Complexité d'une fusion	12
1.2.4 Conséquences théoriques de la mise en place de la fusion	14
1.3 La Structure A2L (Aide Logement Loisirs) : un établissement médico-social.....	15
1.3.1 Cadre législatif	15
1.3.2 Public accueilli.....	17
1.4 L'ATPA (Association pour le Travail Professionnel Adapté), origine et évolution de l'association.....	19
1.4.1 Repères chronologiques.....	19
1.4.2 Une association fragilisée.....	20
1.4.3 De la prise de décision à la contractualisation de la fusion	21
2 ANALYSE DE LA SITUATION DE RESISTANCE AU CHANGEMENT	25
2.1 Le changement	25
2.1.1 Définition	25
2.1.2 L'éclairage apporté par l'étude sociologique des organisations	26
2.1.3 La résistance au changement.....	27
2.2 Les effets d'une fusion précipitée.....	27
2.2.1 Chronologie de la fusion :.....	27
2.2.2 L'association ALTERITE : présentation	30
2.2.3 Impacts de la fusion sur le travail au quotidien.	32
2.3 Etude des signes de tension	37

2.3.1	Une fusion considérée comme hostile.....	37
2.3.2	Le public accueilli, problématique qui en découle.....	41
2.3.3	Impact de la fusion sur le public accueilli	41
2.4	Le phénomène identitaire.....	42
2.5	La dirigeance.....	47
2.5.1	Ma posture de directrice.....	47
2.5.2	Rôle du directeur dans la mise en place de la fusion	50
2.5.3	Les enjeux de la fusion	51
3	LA CONDUITE DE CHANGEMENT	55
3.1	AXE 1 : définir une stratégie managériale en référence à la nouvelle organisation.	56
3.1.1	La gouvernance comme levier	57
3.1.2	La dirigeance, autre levier.....	58
3.1.2.1	Les délégations	58
3.1.2.2	Rôle et place du chef de service.....	59
3.1.2.3	Positionnement de l'équipe de direction.....	61
3.2	AXE 2 : Construire une nouvelle culture institutionnelle.....	62
3.2.1	Inscription du projet d'établissement dans le projet associatif.	62
3.2.2	Rôle du siège de l'association.....	65
3.2.3	La formation professionnelle	65
3.3	AXE 3 : Développer une politique de communication et de collaboration....	66
3.3.1	Communiquer pour faire connaître notre fonctionnement et les résidents accueillis.....	67
3.3.2	Créer un esprit de coopération entre les professionnels des établissements ALTERITE.	69
3.4	Les outils nécessaires pour évaluer l'adhésion au niveau dispositif	70
	Conclusion.....	72
	Bibliographie.....	75
	Liste des annexes.....	I
	Annexe I: nos options fondamentales.....	II
	Annexe II: liste des établissements de l'association altérite.....	VI
	Annexe III: Présentation des services de la structure A2L. Présentation des acteurs, leur rôle et leur fonction.....	XI
	Annexe IV: Eléments de réflexion proposés par les directeurs des établissements de l'ATPA.dans.l'hypothèse.d'une.fusion.absorption.....	XIV

Liste des sigles utilisés

A2L :	Aide Logement Loisirs
AG :	Assemblée Générale
ANESM :	Agence Nationale de l'Evaluation Sociale et Médico-sociale
ATPA :	Association pour le Travail Professionnel Adapté
CA :	Conseil d'Administration
CAFDES :	Certificat d'Aptitude aux Fonctions de Directeur d'Etablissement Social
CAT :	Centre d'Aide par le Travail
CDAPH :	Commission des Droits et de l'Autonomie des Personnes Handicapées
COTOREP :	Commission Technique d'Orientation et de Reclassement Professionnel
CPOM :	Contrat Pluriannuel d'Objectifs et de Moyens
CE :	Comité d'Entreprise
CESF :	Conseillère en Economie Sociale et Familiale
Cv :	Curriculum Vitae
CVS :	Conseil à la Vie Sociale
DG :	Directeur Général
DGA :	Directrice Générale Adjointe
DUERP :	Document Unique d'Evaluation des Risques Professionnels
ESAT :	Etablissement et Service d'Aide par le Travail
ETP :	Equivalent Temps Plein
ESMS :	Etablissement Social et Médico-sociale
ESS :	Economie Sociale Solidaire
RGPP :	Révision Générale des Politiques Publiques
GCSMS :	Groupement de Coopération Sociale et Médico-Sociale
GIE :	Groupements d'Intérêts Economiques
GIP :	Groupement d'Intérêt Public
HPST :	Hôpital Patient Santé Territoire
IME :	Institut Médico-Educatif
IMPro :	Institut Médico-Professionnel
IRP :	Instances Représentatives du Personnel
MAS :	Maison d'Accueil Spécialisée
MDPH :	Maison Départementale des Personnes Handicapées
OMS :	Organisation Mondiale pour la Santé
QI :	Quotient intellectuel
PAUF :	Plan de formation
PDG :	Président Directeur Général

PPA :	Projet Personnel d'Apprentissage ou Projet Personnel d'Accompagnement
RUP :	Reconnaissance d'Utilité Publique
SAVS :	Service d'Accompagnement à la vie sociale
SCROSMS :	Schéma Régional d'organisation sociale et médico-sociale
SESSD :	Service d'Education et de Soins à Domicile
SIDVA :	Service d'Intégration des déficients visuels et aveugles

Introduction

Par la Révision Générale des Politiques Publiques (la RGPP) l'Etat cherche à rationaliser les coûts de sa politique sociale, tout en demandant une adaptation permanente des moyens aux évolutions de l'environnement.

L'intervention des associations régies par la loi 1901 se situe dans le cadre d'une déconcentration de la mission de service public en matière de santé et de solidarité nationale.

Cette rationalisation s'applique, de fait, au secteur médico-social. Les services de L'Etat se font de plus en plus incitatifs quant à cette mise en place, comme en témoigne l'évolution des textes de loi favorisant les regroupements, la signature de Contrats Pluriannuels d'Objectifs et de Moyens (CPOM). Le législateur a suivi aussi l'évolution sociétale en ce qui concerne la place du sujet, la loi 2002...

Dans ce contexte des politiques économiques et sociales, les associations sont confrontées elles aussi à l'évolution des modes de gestion, elles sont devenues des « entreprises » ce qui est parfois loin de leur culture initiale. Il leur est demandé plus de technicité, des compétences de plus en plus pointues en termes de gestion des moyens attribués : moyens budgétaires, techniques et humains. Un certain nombre d'associations ont opté pour la création de postes de professionnels plus formés à la gestion des ressources humaines, à la gestion financière, à la communication, à l'élaboration de projets. La constitution de cette équipe plus technique étant sous la responsabilité du directeur général.

Ainsi le regroupement, la fusion de plusieurs petites associations ou le rattachement d'une association à une autre plus importante, va permettre de former une entité capable, par redéploiement de moyens, de répondre aux demandes de l'Etat.

La fusion apparaît donc comme une évolution stratégique au service des associations. Le terme générique de fusion désigne plusieurs formes possibles de rapprochement

Je dirige depuis 2002 un établissement de type « foyer appartement » implanté dans l'Essonne qui accueille des personnes en situation de handicap mental : la Structure A2L (Aide Logement Loisirs). Cette structure était gérée par l'Association pour le Travail Professionnel Adapté (ATPA) jusqu'en 2014.

J'ai pu suivre les difficultés croissantes que rencontraient les membres du Conseil d'Administration pour s'adapter et s'approprier l'évolution de la gouvernance des établissements dont ils avaient la gestion. Des difficultés liées à la conjoncture : un certain désengagement des bénévoles parfois rebutés par les responsabilités et les exigences des autorités d'une gestion rigoureuse. Dans l'incapacité de répondre de façon pertinente

aux exigences réglementaires, le risque devenait important de voir les pouvoirs publics ordonner une reprise de l'association par une entité plus importante, celle-ci a fait le choix de fusionner avec l'association ALTERITE, fusion actée en janvier 2014.

Le thème de ce mémoire : « accompagner les équipes d'une structure d'accueil de personnes en situation de handicap mental dans les conséquences sociales liées à une fusion associative », s'est imposé en raison de son actualité, tant pour le monde associatif, qu'à mon niveau étant confrontée à cette situation, laquelle est génératrice de troubles mais aussi de perspectives d'évolution.

Alors que les établissements médicaux sociaux ont développé au cours des années une culture d'entreprise, une fusion va remettre en cause cet équilibre, les acteurs de l'institution vont développer des comportements de résistance, la résistance au changement étant un phénomène répertorié.

Comment agir en amont pour que la fusion se passe dans les meilleures conditions possibles ?

Cette résistance au changement a-t-elle été constatée au sein de la structure que je dirige ?

Quelles en sont les retombées éventuelles sur les personnels, sur les usagers ? ...

L'étude des signes de tensions, l'analyse organisationnelle culturelle et identitaire vont me permettre de cerner le vécu réel et le vécu fantasmé de la fusion.

Suite au diagnostic effectué dans le cadre de ma formation de Certification Aux Fonctions de Directeur d'Établissement Social, il est apparu qu'une situation de crise était présente en amont et que la fusion a permis son émergence. Elle a révélé un malaise antérieur, une certaine souffrance des équipes, jusque-là peu audibles. Cette souffrance étant liée en partie à une modification des modes relationnels. Une nouvelle configuration de la structure a généré de l'insécurité. En 2010 l'association m'a confié la direction d'un nouvel établissement, et en 2012 je me suis inscrite à la formation CAFDES. Le temps consacré à ces deux événements empiétant sur le temps auparavant dévolu de façon exclusive à la structure A2L.

Le mode de management jusqu'alors appliqué se devait d'être reconsidéré et réévalué à l'aune de mon évolution personnelle liée à la formation et à l'appui des membres de l'association d'Altérité.

Comment ce que je pouvais considérer a priori comme une difficulté, peut-il devenir un levier de changement et me permettre de traiter les dysfonctionnements ?

En m'appuyant sur un certain nombre d'écrits théoriques, sur les apports de la formation, sur une étude documentaire, sur le diagnostic effectué au sein de l'établissement je m'interrogerai sur le type de management à adopter, la stratégie ou les stratégies à mettre en place pour apaiser la situation et permettre l'émergence de nouveaux projets. En considérant le changement comme une opportunité à saisir, il me revient de par ma

place et ma fonction, de tirer parti de cette situation déstabilisante pour fédérer les équipes et impulser une dynamique créative....

Il m'a paru nécessaire dans une première partie de situer le cadre général, législatif des thèmes abordés, de rappeler le rôle des associations dans les politiques sociales, les choix structurels à mettre en place pour répondre aux évolutions. La présentation de la structure Aide Logement Loisirs que je dirige, sera complétée par l'étude de l'association qui m'employait : l'ATPA (l'Association pour le Travail Professionnel Adapté) et par le choix conjoncturel décidé en 2014 : la fusion avec une association plus importante.

La deuxième partie sera centrée plus particulièrement sur l'analyse des manifestations liées au changement et sur la résistance. Je développerai l'analyse organisationnelle de la structure ainsi que l'analyse culturelle et identitaire.

Dans une troisième partie je détaillerai la stratégie managériale à mettre en œuvre. Les options de pilotage dégagées par les études effectuées pour ce mémoire seront examinées en tirant parti des différentes forces décrites dans la deuxième partie de cet écrit.

1 LA FUSION ASSOCIATIVE : UNE ÉVOLUTION STRATÉGIQUE

La coopération a toujours été présente dans le secteur associatif. Le contexte historique et législatif a évolué depuis les années 1980. A la pression financière est venue s'ajouter le changement de conception relative à la place du sujet.

Les associations sont amenées pour survivre à ces différentes pressions à s'organiser en favorisant les rapprochements.

L'intervention des associations se situe dans le cadre d'une déconcentration de la mission de service public en matière de santé et de solidarité nationale. Elles doivent se plier à la volonté de l'Etat de restructurer le secteur.

A travers la RGPP (Révision Générale des Politiques Publiques) l'Etat cherche à rationaliser les coûts de sa politique sociale tout en exigeant une qualité évaluable du service rendu.

En ce qui concerne le secteur médico-social, les préconisations concernant la diminution des coûts va passer par :

- la diminution du nombre de procédures administratives : moins de budgets et de comptes administratifs, passer de « 35000 budgets à 3500 » par la mise en place des CPOM (Contrat Pluriannuel d'Objectifs et de Moyens) conclus pour une durée de 5 ans.
- la réduction du nombre d'interlocuteurs en favorisant les regroupements, les GCSMS (Groupement de Coopération Sociale et Médico-sociale)

La notion de groupement était déjà formulée dans la loi de 1975 mais était peu mise en pratique.

Le législateur par la loi 2002-2 a souhaité redynamiser la coopération en introduisant, en plus des outils existants : le GIE (Groupement d'Intérêts Economiques), le GIP (Groupement d'Intérêt Public), les GCSMS (Groupement de Coopération Sociale et Médico-sociale), sur le modèle de coopération sanitaire (GCS). C'est dans le cadre du GCSMS que s'inscrit le processus de fusion. Dans les missions définies dans le Code de l'Action Sociale et des Familles, « *le groupement peut être chargé de procéder aux fusions* ».

Comme les autres formes de coopération existantes, les GCSMS permettent à plusieurs associations, d'exercer ensemble des activités dans le domaine de l'action sociale et médico-sociale, de créer et gérer des équipements et services d'intérêt commun, de faciliter et d'encourager des actions d'amélioration de leurs missions notamment en développant des procédures, des références ou des recommandations de bonnes pratiques en lien avec l'ANESM (Agence Nationale de l'Evaluation Sociale et Médico-Sociale).

Les GCSMS peuvent aussi permettre des actions plus spécifiques, sur le plan des professionnels en définissant et proposant des actions de formation communes, ou, concernant leur intervention, en établissant des conventions mutualisant les compétences et de ce fait procéder à des groupements ou des fusions.

Notons que la particularité du GCSMS réside, au-delà de la mise en commun de moyens de services ou d'équipement, dans la possibilité d'être titulaire de l'autorisation et d'exercer directement la prise en charge en lieu et place de l'un ou de plusieurs établissements ou services y adhérant.

Les raisons qui peuvent inciter les associations à se regrouper, dans un contexte économique et législatif en pleine mutation peuvent être de nature très différente. Elles peuvent traduire la volonté des financeurs de « rationaliser » les modalités d'intervention de plusieurs associations intervenant dans le même champ de compétences, en redistribuant les moyens.

Mais le regroupement peut être aussi à l'initiative des associations elles-mêmes, qui voient dans ce dispositif l'opportunité de continuer leur action alors même qu'elles sont confrontées au problème du renouvellement de leurs dirigeants bénévoles, à des difficultés financières, à l'impossibilité de répondre seules aux appels à projet par manque de structure assez solide...

Quelles que soient les raisons qui poussent les associations à entrer dans un processus de regroupement, il est important qu'une démarche d'analyse préalable soit mise en place sur les objectifs, sur ses modalités d'action, sur sa gouvernance.

Dans tous les cas de figure, la mise en place d'une coopération d'associations comporte un risque puisqu'elle peut, si elle est mal gérée et/ou si les règles de fonctionnement ne sont pas clairement établies, générer des rapports de force entre établissements voire entre directeur et direction générale. La conséquence étant une centralisation du pouvoir politique et technique plaçant le directeur en position de cadre intermédiaire, mis à l'écart des stratégies associatives de développement.

Il est important de s'interroger sur les effets pervers d'une politique de regroupement : y a-t-il un seuil à ne pas dépasser pour que les associations ne deviennent pas des administrations éloignées des préoccupations et besoins des usagers ?

Quels enjeux sont à prendre en compte concernant les usagers et les personnels des établissements ?

1.1 Contraintes liées aux politiques publiques et contraintes environnementales.

1.1.1 Définition, contexte législatif et rôle des associations dans les politiques sociales.

Une association est un groupement de personnes mettant en commun connaissances, activités et ressources, dans un but déterminé consistant à la défense d'un intérêt commun et/ou la réalisation d'un même projet. Le nom d'association est souvent réservé aux groupements régis par les deux premiers titres de la loi du 1^{er} juillet 1901 qui constitue le droit commun de l'association en France.

En droit des associations, les associations dites à but non lucratif relèvent de la loi du 1^{er} juillet 1901¹, mise en place par P. WALDECK ROUSSEAU, alors ministre de l'Intérieur :

Article 1^{er} « *L'association est une convention par laquelle deux personnes au moins mettent en commun, d'une façon permanente leurs connaissances ou leurs activités dans un but autre que celui de partager des bénéfices, elle est régie, quant à sa validité, par les principes généraux du droit applicables aux contrats et obligations.* »

Article 2 : « *Les associations de personnes pourront se former librement sans autorisation ni déclaration préalable, mais elles ne jouiront de la capacité juridique que si elles se sont conformées aux dispositions...* » suivantes « *...être rendues publiques...* » « *par une déclaration préalable en préfecture.....* », article 5.

Cette loi, laisse donc aux individus la **liberté de s'associer**, de s'organiser dans le respect de la législation en vigueur, de choisir un but, un domaine d'activité, de décider de son mode d'organisation, des procédures internes de fonctionnement et de les formaliser dans des statuts. Les créateurs peuvent déclarer leur association au **Journal Officiel**, lui permettant ainsi d'être reconnue comme personne morale dotée de capacité juridique, lui donnant la possibilité d'accepter ou de créer différents moyens de financement (cotisations, subventions, dons, mécénat...), de signer des actes juridiques (compte bancaire, assurance..), d'employer des salariés, de faire appel à la justice en tant que personne morale.

Une association peut également demander la Reconnaissance d'Utilité Publique (RUP). Celle-ci est obtenue, au terme d'un processus long, par décret du Premier Ministre après avis du Conseil d'Etat. Cela lui permet d'avoir une pleine et plus forte capacité juridique,

¹ Loi du 1er juillet 1901 relative au contrat d'association

d'être en mesure d'accéder à diverses modalités de financements notamment legs et donations, de bénéficier d'un cadre fiscal préférentiel et un « label » conférant à l'association une légitimité particulière dans son domaine d'action.

Une association non déclarée est une association de fait, sans personnalité morale ni capacité juridique.

Deux rôles majeurs sont reconnus aux associations en matière de politique sociale :

- Un rôle d'opérateurs des services de l'Etat ou des collectivités
- Un rôle de groupe de pression, de force de proposition pour faire remonter toute la diversité des besoins sociaux et médico-sociaux auprès des pouvoirs publics. Ce second rôle est dénommé « médiation » par R. LAFORE dans son étude sur le rôle des associations dans la mise œuvre des politiques sociales.

En qualité d'opérateurs des services de l'Etat ou des collectivités, les associations ont acquis une légitimité forte liée à leur positionnement historique. En effet, elles se sont intéressées au domaine social bien avant les pouvoirs publics. Ainsi, elles ont acquis, maintenu, voire développé leur place d'opérateur qui leur est reconnue. Cette place a évolué au fil du temps. Dans le cadre d'un véritable développement de l'action sociale, surtout après 1945, les associations occupent de vraies places de gestionnaires de structures sociales, comme peuvent l'être les structures publiques. Dans les mêmes conditions, elles bénéficient des financements publics et sont soumises aux processus d'encadrement et de contrôle. Parallèlement, leur souplesse leur permet de s'adapter très vite aux étapes de décentralisation et selon leur taille ou leur secteur d'intervention, elles restent l'interlocuteur du pouvoir central ou des pouvoirs locaux.

En qualité de médiateur, la force des associations est généralement de pouvoir comprendre et faire émerger des besoins concrets, nouveaux et diversifiés et de savoir les « transformer » pour les faire remonter auprès des pouvoirs publics, et leur donner un sens dans le cadre de l'ensemble de l'action collective. Leur rôle est d'autant plus complet qu'après avoir signalé le besoin, elles peuvent participer à la prise en charge de celui-ci et donc à sa réponse.

Les associations participent ainsi à l'expression d'une innovation et d'une diversité qui font d'elles des aiguillons dont les rapports ne sont pas toujours simples avec les pouvoirs publics, qu'ils soient centraux ou locaux.

Cependant, les associations ont généralement fait en sorte de conserver ce positionnement délicat, elles savent se conformer aux autorités et « se glisser dans le moule » lorsqu'elles agissent comme opérateur pour une activité qui est attendue d'elles. Elles savent aussi assurer leur rôle de médiateur dans l'expression de la diversité des besoins en qualité d'association libre de s'exprimer au regard de ses propres objectifs.

Néanmoins, R. LAFORE² constate deux menaces qui pèsent sur ce bel équilibre.

La loi du 2 janvier 2002, en consacrant les droits des usagers a mis en place des processus et une réglementation imposant de faire de plus en plus appel à des organisations conséquentes et une forme de management auquel le secteur n'était pas accoutumé. Ceci couplé aux contraintes budgétaires, R.LAFORE y voit un risque d'hypertrophie de la fonction de management au détriment des dimensions associatives.

La loi HPST (Hôpital Patient Santé Territoire) de 2009 en instaurant le processus d'appel à projets privilégie la sélection d'un opérateur uniquement sur la façon dont il répond à la capacité d'exercice d'une activité indépendamment de la structure qu'il représente, qu'elle soit associative, publique ou commerciale.

Il y voit le risque majeur que les institutions disparaissent derrière leurs activités. Le rôle d'opérateur prenant une trop grande part, le rôle de médiateur deviendrait ainsi plus difficile et ne serait plus équilibré par rapport au rôle d'opérateur.

Plus récemment, la loi relative à l'Economie Sociale et Solidaire du 1^{er} juillet 2014³, permet de définir le champ de l'ESS et des « entreprises solidaires d'utilité sociale » dans lequel s'inscrit pleinement le rôle des associations et fondations ce qui devrait permettre, comme le souhaite le gouvernement, de faciliter leur développement. Plusieurs dispositions sont ainsi adoptées visant à encourager leurs actions :

L'Article 62 autorisant le gouvernement à prendre par « ordonnance des mesures afin de simplifier les démarches des associations et des fondations auprès des administrations » concernant les conditions d'obtention de financement, les modalités d'enregistrement, d'agrément et de reconnaissance d'utilité publique notamment.

L'Article 59 facilitant la fusion des associations.

1.1.2 Exigences de l'environnement

Les associations du secteur social sont, depuis quelques années, soumises à un environnement de plus en plus complexe. En légiférant sur leurs actions les gouvernements successifs ont peu à peu contraint le secteur.

- *Evolution des attentes des usagers* : La relation usager/ service a beaucoup évolué, elle n'est plus uniquement basée sur l'entraide. Bien souvent ces bénéficiaires relèvent de plusieurs dispositifs qui doivent se coordonner pour

² LAFORE R. Le rôle des associations dans la mise en œuvre des politiques d'action sociale, Informations Sociales 64-71 - Cairn Info

³ Loi du N°2014-856 du 31 juillet 2014, JO du 1^{er} août 2014

être efficaces. Les bénéficiaires voyant de plus en plus les actions des services comme de simples prestations, eux-mêmes étant les clients et les associations, les fournisseurs.

- *Evolution des modalités de contrôle des activités plus contraignantes* : A travers les lois 2002-2 et 2005, le législateur a souhaité mettre en place une plus grande lisibilité des modes de contrôle des activités. Les établissements ont obligation de mettre en place des projets d'établissement, des évaluations internes et externes. Si ces évolutions sont positives quant à la protection et le suivi des parcours des usagers, elles tendent vers une plus grande professionnalisation du secteur ce qui peut engendrer des difficultés dans les plus petites structures, qui, faute de moyens ont du mal à former leur personnel.

- *Augmentation des contraintes budgétaires* : Le contexte économique général oblige les établissements à rationaliser leur coût de fonctionnement. Il est nécessaire de réaliser des économies d'échelle, la gestion se doit d'être optimisée.

- *Exigence des politiques publiques qui souhaitent réduire les coûts et ainsi réduire le nombre d'interlocuteurs*, ce qui a pour effet l'apparition d'une logique de mise en concurrence notamment avec la mise en place des appels à projet.

- *Professionnalisation plus importante* : Les obligations légales étant de plus en plus complexes et contraignantes, les associations se trouvent dans l'obligation de faire appel à des professionnels experts dans les domaines de la gestion des ressources humaines et financières, de la gestion administrative, du droit...

1.1.3 Contraintes associatives

Les contraintes environnementales ont des impacts sur les associations qui elles aussi voient leurs contraintes internes augmenter.

- *Nécessité de professionnalisation des dirigeants bénévoles* : Pour répondre aux pressions environnementales et à l'accroissement de leurs responsabilités légales, en termes de budget, ressources humaines, fonctionnement associatif, des dirigeants associatifs bénévoles sont dans l'obligation de se former.

- *Crise du bénévolat* : Le secteur associatif dispose d'une richesse inestimable et d'ailleurs difficile à évaluer : les bénévoles. Selon les sources⁴, ils

⁴ TCHERNONOG V. et ARCHAMBAULT E. CPCA (Conférence Permanente des coordinations associatives) Repères sur les associations en France – Mars 2012 –

étaient entre 11 et 16 millions en 2010. Cela représente environ 32% des français de plus de 18 ans, soit 4 points de plus que lors de la dernière étude réalisée en 2002. Ce chiffre est considérable et particulièrement encourageant en terme de reflet de la volonté d'engagement des citoyens. Si les bénévoles sont toujours très nombreux sur le terrain, il devient de plus en plus complexe de trouver des bonnes volontés au niveau des instances de décision des conseils d'administration des associations. Ce « recrutement » devenant un véritable « casse-tête » pour des conseils d'administration « vieillissants ».

- *Crise des modèles associatifs face à l'économie de marché.* La bonne volonté ne suffisant plus, devant les exigences des politiques publiques et leur souhait de réduire leurs interlocuteurs, les associations doivent être pensées et organisées sur le modèle des entreprises afin de garantir leur pérennité.

Qu'elles soient externes ou internes les contraintes auxquelles doivent faire face les associations les amènent à entrer dans une démarche défensive afin de maintenir et de continuer à améliorer la qualité de leurs services. Dans certains cas, l'union faisant la force, la fusion semble être la démarche la plus appropriée.

1.2 La fusion associative

1.2.1 Définition

La fusion correspond au regroupement de deux ou plusieurs associations qui mettent en commun leur patrimoine que ce soit en terme de matériel, de ressources humaines ou économiques ; ce processus aboutissant à la constitution d'une nouvelle entité ou à une prise de contrôle totale ou partielle de l'une par l'autre. Les conditions de ce regroupement étant définies dans un « traité de fusion ».

Les objectifs de la fusion sont divers et dépendent des situations particulières de chaque association, ils peuvent néanmoins être regroupés sous 3 domaines :

- L'aspect financier : assurer une assise financière, diversifier l'activité
- L'aspect gouvernance, ressources humaines : faire face aux problèmes de gouvernance, offrir une évolution de carrière aux salariés, permettre de gagner de nouvelles compétences.
- L'aspect environnemental : faire face à la concurrence, répondre aux incitations des pouvoirs publics, adapter la structure aux nouveaux enjeux.

1.2.2 Types de fusion

Le terme de fusion représente un terme générique sous lequel sont désignés plusieurs types de regroupements : la fusion absorption, la fusion création, l'apport partiel d'actifs, la scission.

- La fusion absorption :

une ou plusieurs associations sont dissoutes et sont rattachées à une autre entité déjà existante, cette dernière assurant alors le maintien de l'activité dans le respect des droits et obligations qui y sont liées.

L'objectif étant de se regrouper autour d'une entité existante et ainsi la rendre plus importante, plus puissante pour assurer la pérennité des actions entreprises et pouvoir se développer.

- La fusion création :

plusieurs associations disparaissent et créent une nouvelle entité dans laquelle elles apportent leur patrimoine.

La création d'une nouvelle entité permet de regrouper les forces d'associations plus modestes.

- L'apport partiel d'actifs:

dans ce cas seule une partie de l'activité d'une association « dite *branche autonome* », est rattachée à une autre. C'est alors l'entité morale « apporteuse » qui devient gestionnaire des autres activités.

- La scission :

dans cette configuration une association est dissoute, la personne morale disparaît, et son patrimoine est « réparti » entre des associations existantes.

Le choix du mode de fusion est donc déterminant, il dépend des possibilités de chaque entité et des objectifs à atteindre. Les différentes possibilités devront être étudiées afin de faire un choix éclairé.

1.2.3 Complexité d'une fusion

La fusion n'est pas un processus anodin dans la vie d'une association, elle doit être préparée et pensée afin que tous les acteurs soient associés pour assurer sa réussite.

- *Les dirigeants associatifs* : ce sont les stratèges, il leur appartient de mener les études d'opportunité, de faisabilité et d'impact sur les acteurs, ils sont « le bras » du conseil d'administration et de l'Assemblée Générale, c'est en fonction de leur présentation que seront prises les décisions.

- *Les membres de l'association* : ce sont les décideurs, réunis en Assemblée Générale, ils devront étudier les propositions des dirigeants associatifs et valider par un vote leurs décisions. Rien ne peut être envisagé sans leur accord.

- *Les bénévoles* : au même titre que les salariés ils seront impactés par la fusion, ils devront être entendus, écoutés et intégrés dans le processus de décision.

- *Les salariés* : maillons actifs sur le terrain et dans la mise en œuvre des projets associatifs et institutionnels, leur adhésion à la fusion est indispensable pour sa réussite, ils devront donc être associés aux démarches de réflexion et de décision et comme les bénévoles, être écoutés et entendus.

- *Les IRP (Instances Représentatives du Personnel)* : dans le code du travail⁵, il est fait obligation aux dirigeants d'informer et de consulter les IRP en cas de modification de l'organisation économique ou juridique de l'entreprise. La fusion représentant une modification importante des statuts, puisqu'elle peut entraîner la disparition de l'association comme personne morale, les IRP devront être informées des motifs de la fusion et des mesures envisagées à l'égard des salariés.

- *Le directeur d'établissement* : porteur du projet auprès des équipes, son adhésion est indispensable. Il devra être parmi les premiers à être associé à la réflexion. Bien que n'ayant aucun pouvoir de décision, il ne peut être envisagé d'opérer la fusion contre son assentiment puisqu'il en est le relais au niveau des salariés.

- *Les usagers* : l'action de l'association étant déployée dans leur direction, le souci du maintien de la qualité et de la pérennité de la prise en charge étant au centre du processus de décision, les usagers, leurs familles et leurs représentants légaux devront être informés notamment lors de la réunion du Conseil à la Vie Sociale.

Plutôt considéré comme partenaire que comme acteur, l'environnement devra être informé de la démarche de fusion. Ainsi *les autorités de tarification*, même si elles ne sont pas décisionnaires ont le pouvoir de bloquer le processus puisqu'elles doivent donner leur accord pour le transfert des autorisations d'une entité à une autre. Dans un souci de transparence et pour maintenir la confiance établie, il est nécessaire d'informer les organismes de proximité, les fournisseurs et le réseau associatif.

⁵ Article L.2311-1 du Code du travail, les **instances représentatives du personnel**

1.2.4 Conséquences théoriques de la mise en place de la fusion

Au regard des éléments développés ci-dessus nous constatons que fusionner n'est pas un choix anodin et qu'il est soumis à diverses contraintes impliquant l'ensemble des acteurs, internes ou externes, d'une association.

Bien que basée sur une volonté louable de pérenniser l'activité, la fusion va avoir des conséquences importantes qu'il est indispensable d'**évaluer** en amont pour garantir la réussite du projet.

- *Impact sur les associations concernées* : Que cela soit du point de vue de l'association absorbée que de l'absorbante, il convient de prendre en compte les bouleversements engendrés par la nouvelle organisation. Le patrimoine doit être évalué avec précision avant d'être transmis. Le rôle et la place des administrateurs « de l'association absorbée » doivent être discutés et clarifiés : quelle sera leur place dans la nouvelle entité, en auront-ils une ? Pour l'association absorbante, comment intégrer ces nouveaux administrateurs ? Quel rôle, quelle place leur attribuer ?

C'est aussi l'occasion d'évaluer l'opportunité de faire évoluer ou de modifier le projet associatif, n'est ce pas un moyen permettant l'intégration des nouveaux établissements ?

- *Impact sur les personnels* : Quels sont les changements qu'implique la fusion en terme de réduction de personnel, de modification des contrats et des conditions de travail ? Il est indispensable d'anticiper ces questions et de les traiter avec les acteurs concernés et notamment avec les cadres et les IRP. Bien que la fusion soit souvent présentée comme un élément de rationalisation des coûts, l'intégration de nouveaux personnels ne représente-t-il pas un franchissement de seuil d'effectif entraînant des surcoûts sur les cotisations obligatoires, sur les négociations collectives, sur les IRP... ?

- *Impact sur les usagers* : Bien que les établissements soient liés contractuellement avec les usagers, leurs familles et leurs représentants légaux, lors des transferts, les contrats seront-ils maintenus en l'état ? Comme les salariés, les usagers devront être informés et rassurés sur leur devenir, le Conseil à la Vie Sociale devant servir de relais pour que l'avis de tous soit entendu.

- *Impact sur les autres acteurs* : administrations, fournisseurs, partenaires.... Qui doivent être informés du transfert des contrats qui les lient à l'association absorbée.

Le processus de fusion doit être aussi bien dirigé vers l'interne que vers l'externe. Tous les aspects associatifs doivent être étudiés, les négociations doivent prendre en compte les avis de tous les acteurs institutionnels et les formaliser dans un **contrat de fusion**. Un vaste plan de **communication** doit être établi, les associations reposant le plus souvent sur la promotion des **valeurs relationnelles**, aussi bien en interne qu'en externe ; ces

deux dispositifs permettant d'**impliquer** et de **co-responsabiliser** tous les acteurs internes des systèmes. En développant le travail d'équipe lors de la phase de réflexion, ils permettent de développer la **capacité à coopérer**, la **connaissance de l'autre** et ainsi poser les premiers jalons d'une **culture commune** associative.

1.3 La Structure A2L (Aide Logement Loisirs) : un établissement médico-social

1.3.1 Cadre législatif

Les établissements médico-sociaux sont soumis au code de l'action sociale et de la famille, article 313-1⁶ et plus précisément dans l'étude présentée (Structure accueillant des personnes en situation de handicap mental) de l'alinéa 7⁷. L'établissement médico-social est défini par une personne morale et bénéficie de fonds publics pour remplir une mission de service public. Ses missions sont définies par un corpus législatif :

La loi du 30 juin 1975⁸, loi en faveur des personnes handicapées définissant les 3 premiers droits fondamentaux : le droit au travail, le droit à une garantie minimum de ressources et le droit à l'intégration sociale et scolaire.

La loi du 2 janvier 2002⁹ qui introduit la notion « d'usagers » et renforce ses droits. La volonté d'individualiser la prise en charge à la personne est clairement affichée. Cette loi se décline en 4 axes :

- volonté de promouvoir les droits des bénéficiaires et de leur entourage notamment par son implication dans la rédaction d'un Projet Personnel d'Accompagnement. Pour cela la loi crée 7 nouveaux outils obligatoires¹⁰,
- définition des 2 grands principes qui doivent guider les actions, le respect de l'égalité de dignité de tous et l'accès équitable sur tout le territoire.

⁶ Livre III : Action sociale et médico-sociale mise en œuvre par des établissements et des services. Titre 1^{er} : établissements et services soumis à autorisation. Chapitre II : organisation de l'action sociale et médico-sociale. Section 1 : établissements et services sociaux et médico-sociaux.

⁷ Les établissements et les services, y compris les foyers d'accueil médicalisés, qui accueillent des personnes adultes handicapées, quel que soit leur degré de handicap ou leur âge, ou des personnes atteintes de pathologies chroniques, qui leur apportent à domicile une assistance dans les actes quotidiens de la vie, des prestations de soins ou une aide à l'insertion sociale ou bien qui leur assurent un accompagnement médico-social en milieu ouvert ;

⁸ Loi n° 75-534 du 30 juin 1975 d'orientation en faveur des personnes handicapées

⁹ Loi du 2 janvier 2002 : dite de rénovation de l'action sociale.

¹⁰ Le contrat de séjour, Projet d'établissement, charte des droits et libertés de la personne accueillie, livret d'accueil, règlement de fonctionnement, la nomination de conciliateur ou médiateur, création du Conseil à la Vie Sociale

- améliorer les procédures techniques de pilotage du dispositif, renforcer la régulation et la coopération des décideurs et des acteurs, et avoir une organisation plus transparente de leurs relations avec les opérateurs.
- soumettre à une procédure d'évaluation tous les établissements et services. Ils devront pratiquer une auto-évaluation tous les 5 ans et une évaluation externe tous les 7 ans.

Elle précise également la fonction des schémas régionaux d'organisation sociale et médico-sociale (SCROSMS)

La loi du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées¹¹. Définissant 3 nouveaux principes :

- Création de la Commission des Droits et de l'Autonomie des Personnes Handicapées (CDAPH) regroupant la COTOREP pour les adultes et la CDES pour les enfants qui siègent au sein de :
- La maison Départementale des Personnes Handicapées (MDPH)
- Création d'un droit à compensation, destiné à financer le coût des aides techniques, humaines et les aides spécifiques ou exceptionnelles qui remplacent l'allocation pour tierce personne.

La loi du 5 mars 2007 qui réforme la protection juridique des majeurs dont les axes principaux sont :

- la mise sous tutelle ou sous curatelle ne sera possible que si une altération des facultés est constatée par un certificat médical circonstancié. Sont ainsi supprimés les motifs de « prodigalité, intempérance ou oisiveté ».
- la création d'un « mandat d'exercice d'une fonction élective de protection future » permettant de prévoir une protection future notamment en désignant à l'avance le choix de la personne ou de l'association qui sera chargée de veiller sur les intérêts de l'adulte en difficulté.
- les droits de la personne protégée sont renforcés, elle sera obligatoirement entendue et la mesure de protection devra être revue au minimum tous les 5 ans.
- des comptes rendus réguliers des actions sont rendus obligatoires.
- des formations sont mises en place pour les curateurs ou tuteurs ayant des liens familiaux avec la personne protégée.
- la tutelle aux prestations sociales est supprimée et remplacée par un dispositif d'accompagnement social, veillant notamment au paiement du loyer.

¹¹ LOI n° 2005-102 du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées

On voit bien, au travers de toutes ces évolutions du secteur, la volonté du législateur de protéger la personne accueillie, les actions des ESMS devant être tournées vers l'amélioration de sa prise en charge aussi bien en termes de qualité que d'adaptation aux besoins. Chaque personne fragilisée devant être en mesure de trouver une réponse à ses attentes.

1.3.2 Public accueilli

La Structure A2L est composée de 2 services, un service d'apprentissage (type foyer appartement) et un service d'accompagnement type SAVS (Service d'Accompagnement à la Vie Sociale)¹² accueillant 48 adultes bénéficiaires d'une double orientation CDAPH : reconnaissance : Personne handicapée et orientation en foyer d'hébergement. Ces adultes âgés de 20 à 62 ans ont une déficience intellectuelle, un handicap psychique ou les deux associés.

Selon la loi 2005-102 du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées donne une définition du handicap « *Constitue un handicap, au sens de la présente loi, toute limitation d'activité ou restriction de participation à la vie en société subie dans son environnement par une personne en raison d'une altération substantielle, durable ou définitive d'une ou plusieurs fonctions physiques, sensorielles, mentales, cognitives ou psychiques, d'un polyhandicap ou d'un trouble de santé invalidant.* »

Le handicap psychique reconnu depuis la loi du 11 février 2013, était auparavant inclus dans la dénomination de « maladie mentale » d'où une certaine confusion entre handicap mental et handicap psychique.

« Le handicap psychique a pour origine une maladie, des troubles psychiques ou une perturbation de l'équilibre psychologique. Les personnes ayant un handicap psychique sont atteintes de troubles d'origine psychiatrique (névrose, psychose, manies) ou physiologique (traumatisme crânien, prise de stupéfiants...) amputant, limitant ou déformant de façon plus ou moins passagère et à des degrés divers le contrôle de leur activité mentale, affective ou physique. Les capacités mentales, cognitives ou intellectuelles de ces personnes restent intactes mais peuvent se trouver perturbées par

¹² Un descriptif détaillé sera présenté en partie II

¹³ Loi du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées.

les symptômes (les manifestations) de ces maladies. » (Extrait du guide pratique culture et handicap¹⁴)

Dans la plupart des cas, les personnes atteintes de ces troubles sont dites stabilisées ce qui leur permet d'être intégrées en milieu ordinaire. Elles restent néanmoins très fragiles et gardent un handicap comportemental et affectif se traduisant pas des difficultés à acquérir ou développer des aptitudes à créer du lien social, incapacité renforcée par leurs troubles de l'attention. Ces personnes sont en grande difficulté pour élaborer un plan d'action. Il est donc important qu'elles soient soutenues par un étayage éducatif sécurisant et serein, structurée par des repères.

Le handicap mental et le handicap psychique peuvent être isolés mais ils sont en fait souvent intriqués entre eux. Ils peuvent s'ajouter et s'aggraver ; les frontières peuvent être floues, il existe donc des zones de recouvrement pour la prise en charge des personnes entre les secteurs : sanitaire (dont psychiatrique), social, voire judiciaire.

La déficience intellectuelle aussi appelée handicap mental, est définie par l'OMS (Organisation Mondiale pour la Santé) : « La personne ayant une déficience intellectuelle a une capacité plus limitée d'apprentissage et un développement de l'intelligence qui diffère de la moyenne des gens. » les facultés cognitives et plus particulièrement l'efficacité intellectuelle sont donc limitées.

Elle est caractérisée par l'existence d'un quotient intellectuel (QI) inférieur à 70 et des troubles de l'adaptation sociale. La déficience intellectuelle est classée en trois catégories :

- la déficience légère (Quotient Intellectuel entre 50 et 69), les sujets peuvent apprendre à lire et à écrire mais leur capacité d'apprentissage reste peu importante. A l'âge adulte ils seront en capacité de vivre de façon autonome et de garder un emploi.

- la déficience moyenne (QI de 35–49), ces sujets doivent être aidés dans tous les actes de la vie quotidienne, ils sont en mesure d'acquérir les bases de l'hygiène et la conscience du danger. A l'âge adulte ils sont en mesure de vivre de façon autonome avec un étayage éducatif.

- la déficience grave (QI<35), ces sujets doivent être aidés de façon permanente dans les actes de la vie quotidienne, ils ne sont pas en mesure d'acquérir suffisamment d'autonomie pour vivre de façon indépendante sans se mettre en danger. Un maintien en institution ou en famille leur sera indispensable.

L'UNAPEI¹⁵ estime aujourd'hui que le nombre de personnes handicapées mentales représente 20% des personnes handicapées en France.

¹⁴ Culture et handicap. Guide pratique de l'accessibilité, 2007. Ministère de la culture et de la communication.

L'établissement accueille des adultes ayant une déficience légère ou moyenne, ces derniers devant être en mesure d'acquérir suffisamment d'autonomie pour pouvoir vivre dans un logement indépendant.

Les effets de la déficience influent principalement sur tout ce qui relève de l'apprentissage, du comportement, de l'orientation spatio-temporelle, des acquisitions scolaires de base telles que la lecture l'écriture ou le calcul, la compréhension du langage, des situations...

1.4 L'ATPA (Association pour le Travail Professionnel Adapté), origine et évolution de l'association

1.4.1 Repères chronologiques

L'association historique (ATPA) a été créée en 1970 par la volonté d'une orthophoniste travaillant avec des personnes handicapées mentales qui a souhaité leur proposer un lieu de travail adapté. Avec l'aide d'un important dirigeant de société, sensibilisé lui aussi aux difficultés du handicap, elle ouvre le premier CAT (Centre d'Aide par le Travail) de l'Essonne : L'ESAT (Etablissement et Service d'Aide par le Travail) La Cardon

Le conseil d'administration est alors composé principalement de bénévoles issus de la société commerciale précitée et de professionnels du milieu médico-social.

En 1977 pour compléter son action, le conseil d'administration répond favorablement à la demande du secteur de santé régional en ouvrant un foyer appartement pour adultes sortant de l'hôpital psychiatrique, l'objectif étant leur réinsertion dans la vie ordinaire : le Foyer des Aulnaies.

En 1998, un groupe de parents d'enfants handicapés sortant d'IMPro, a souhaité proposer une solution d'hébergement à visée intégrative dans la cité. Ils ont élaboré un projet d'une structure innovante axé sur l'apprentissage à l'autonomie et sur l'insertion dans la cité par le biais du logement et des loisirs : la Structure A2L, Aide Logement Loisirs, établissement que je dirige. Pour la réalisation de ce projet, ils rejoignent l'association ATPA.

Le conseil d'administration est alors composé de professionnels du médico-social (de moins en moins nombreux car vieillissants), de professionnels du secteur marchand

¹⁵ Union Nationale des Associations de parents, de personnes handicapées et de leurs amis.

(salariés de l'entreprise commerciale), et de parents (fondateurs et/ou parents d'adultes suivis par la structure A2L).

Peu à peu les administrateurs issus du secteur médico-social disparaissent de l'association et en 1995, seul le Président en est originaire. En 1999, il démissionne de ce poste et la Présidence devient collégiale entre les 3 parents fondateurs de la Structure A2L.

1.4.2 Une association fragilisée

Les 3 co-présidents issus de milieux professionnels différents tentent de structurer les actions du siège : nomination d'administrateurs délégués auprès des établissements, suivis de la mise en place des obligations réglementaires (projet associatif), volonté de créer du lien entre l'association et les salariés des établissements... . En pratique ces objectifs n'ont pas été menés à bien, faute de moyens humains et de professionnalisation dans la fonction de dirigeant associatif.

En 2008, suite au décès de la co-présidente, personne la plus disponible et la plus impliquée, la vie associative et le conseil d'administration s'essouffent peu à peu.

Dans le même temps, de par sa personnalité, sa réussite sociale, son réseau politique, ses appuis financiers, ses compétences de négociateur et de manager ainsi que sa volonté et son dynamisme à faire « bouger les lignes » pour améliorer les conditions de vie des adultes en situation de handicap, le PDG de la société marchande devient la figure paternaliste et bienveillante de l'association, son avis devient très important. Il est reconnu comme une personne juste et clairvoyante, issue du monde ouvrier, il est resté proche des réalités et des personnes en difficultés.

Depuis 2010, l'association ATPA s'interroge sur son devenir, de moins en moins de membres actifs au conseil d'administration, certains sont très âgés et souhaiteraient quitter leur fonction, les autres sont encore en activité professionnelle et ne sont pas en mesure de faire face à toutes les demandes administratives.

Lors de l'AG de 2010, les premiers signes de renoncement apparaissent, le mot des présidents commence par « qu'allons-nous devenir ? ». La réflexion est engagée. Le fondateur encore présent, qui lui-même vient de vendre son entreprise à un grand groupe, souhaite que l'esprit de l'ATPA se perpétue et que le bien être des salariés et des usagers soient préservés. Forts de ce constat, les quelques membres encore actifs décident qu'il est temps pour leur association de prendre une nouvelle direction.

Le scénario d'un rapprochement est alors ouvertement envisagé.

1.4.3 De la prise de décision à la contractualisation de la fusion

Début 2013, des premiers contacts sont pris avec diverses associations, l'objectif de ces rencontres étant de trouver l'association dont les valeurs soient les plus proches possible de l'ATPA.

Parallèlement, le CA demande aux 2 directeurs de ses établissements de réfléchir aux points incontournables qu'il est souhaitable de négocier et de préserver pour le bien de tous les acteurs de l'ATPA. Un certain nombre de réunions sont organisées pour échanger entre le CA et les directeurs, ces derniers étant informés ou interviewés sur les usages de chaque établissement mais aucunement informés des décisions, négociations, ou visites des associations pressenties.

Fin janvier 2013, les Présidents adressent une lettre aux salariés leur expliquant les difficultés de fonctionnement de l'Association et leur annonçant qu'il « *soit probable à terme* » qu'un rapprochement avec une autre association devienne indispensable.

Les échanges avec l'association ALTERITE se montrant fructueux, lors des l'AG de juin 2013, les deux associations votent la fusion. Un traité de fusion commence à être rédigé. En septembre, les salariés sont conviés à une réunion d'information en présence des présidents des 2 associations. Outre l'information, l'objectif est de rassurer sur les conditions de travail et de prise en charge des usagers qui restent inchangées.

Au sein de mon établissement plusieurs réunions sont le théâtre d'échanges plus ou moins sereins sur cette question. Les informations sur l'avancée des négociations sont transmises avec l'accord de l'ATPA.

En novembre 2013, les Directeurs apprennent que la fusion sera effective dès janvier 2014 et qu'il faudra immédiatement mettre en place les procédures de la nouvelle association. Les directeurs s'étonnent de cette soudaine accélération du processus, proposent même des alternatives pour permettre à l'ATPA de se désengager progressivement de ses actions et aux salariés des 2 entités de faire connaissance par le biais d'un mandat de gestion. Cette proposition n'est pas entendue et en janvier 2014 la fusion est actée, les salariés de l'ATPA deviennent salariés d'ALTERITE.

Ils en sont informés par la Direction de leur établissement, une réunion est organisée par le DG d'Altérité avec l'ensemble des salariés des établissements ex. ATPA, durant lequel peu d'échanges s'instaurent.

Dès février 2014, certaines modifications de fonctionnement interviennent :

- En comptabilité/ gestion : installation et utilisation d'un nouveau logiciel de comptabilité et transfert des données existantes.

- Modification de la procédure de retrait et de restitution des espèces.

- Changement de forme des fiches de paies, plus succinctes et plus compréhensibles par tous, elles déstabilisent les salariés, d'autant plus que cette nouvelle forme correspond aux changements de taux de cotisations qui augmentent et donc à des diminutions de salaires qui sont aussitôt imputées à la fusion.

- En gestion administrative :

- Utilisation de matrices communes à toute l'association : demandes de congés, fiches de renseignement personnel....

- Modification du contrat de travail pour les nouveaux salariés en ce qui concerne la mobilité.

- Création d'une nouvelle boîte mail ALTERITE où sont diffusées toutes les informations associatives, l'ancienne restant toujours en fonction pour les partenaires.

- Changement de mutuelle de groupe, avec la possibilité pour les anciens salariés de ne pas adhérer à ce dispositif.

- Changement d'organisme pour le 1% logement

- Représentation des personnels (Instances inexistantes jusqu'alors)

- En juin, suite aux élections des IRP (Instances représentatives des personnels) auxquelles les salariés ont participé, rattachement au Comité d'Entreprise de l'association ALTERITE. Les œuvres sociales jusqu'alors gérées en interne et de façon collégiale sont reprises par les représentants CE.

- Sollicitations concernant des groupes de travail et de réflexions sur des thèmes variés : la personne handicapée vieillissante, les vacances adaptées, le rôle des AMP en institution. Les salariés ont la possibilité de s'inscrire dans ces groupes de réflexion, aucun d'eux n'en fera la démarche.

- Formation mutualisée

Tous les ans, 10% des CIFA de chaque établissement sont mutualisées.

- Proposition de formation mutualisée s'adressant à l'ensemble des salariés de l'association. Pas de participation des salariés en 2014.

- Sur les excédents, possibilité de financer des formations individuelles n'ayant pu être prises en charge dans le cadre du plan de formation des établissements, 3 salariés ont souhaité bénéficier de ce dispositif, une formation a été acceptée et financée.

Comme cela avait été annoncé par les représentants des 2 associations lors des réunions plénières, aucune modification n'est intervenue sur le mode de prise en charge des usagers, le quotidien est resté identique et cependant rapidement les changements engagés ont créé une vague de mécontentement de la part des salariés qui imputent à la fusion toutes les difficultés rencontrées.

Conclusion partie I

Les évolutions des politiques publiques et les contraintes économiques auxquelles sont soumises les associations sont de plus en plus prégnantes. Pour être en mesure de tenir leur rôle d'innovation et de création de services en direction des personnes en difficulté, elles doivent trouver des solutions au risque de devenir des prestataires de services du social.

L'association ATPA fait partie de ces entités qui, faute de moyens humains et de compétences, a choisi de fusionner avec une association plus importante, porteuse de valeurs identiques et à laquelle elle a confié les établissements dont elle assurait jusqu'alors la gestion.

Le processus s'est alors accéléré, impactant les acteurs internes et externes. Sur le terrain les changements sont peu nombreux, l'emploi et le fonctionnement ont été préservés, seules quelques nouvelles procédures administratives et comptables ont été mises en place.

Des réactions négatives voire hostiles de la part des personnels ont émergé et m'interrogent.

Pourquoi les salariés sont-ils insatisfaits d'une fusion qui n'a que très peu de conséquences sur leur métier ?

2 ANALYSE DE LA SITUATION DE RESISTANCE AU CHANGEMENT

Pour comprendre les réticences générées par la fusion et modifier le système il est indispensable de déterminer « où l'on va » en « sachant d'où l'on vient » et « qui on est ». Le diagnostic sociologique permet de déterminer les forces et les faiblesses de notre système, *cette analyse posant les bases et les fondements du changement.*

Pour effectuer ce travail je vais m'appuyer sur la grille d'analyse de H.MINTZBERG¹⁶, nommée « théorie de la contingence et des organisations », qui propose en s'appuyant sur l'analyse contextuelle et organisationnelle d'un système, de comprendre et d'étudier 3 phénomènes :

- le changement.
- les phénomènes identitaires
- la dirigeance et les jeux stratégiques de pouvoir

De ma position de directrice il me semblait inopportun voire improductif de mettre en place un questionnaire concernant le fonctionnement et le mode relationnel interne auprès de professionnels. Comment auraient-ils pu s'exprimer librement ?

J'ai donc répertorié et analysé les documents écrits à ma disposition : cahier de liaison, cahier de réunion d'équipe éducative, compte rendu de réunion institutionnelle, compte rendu de Conseil à la Vie Sociale, entretiens annuels d'évaluation professionnelle... et ce depuis 2009. J'ai pu ainsi relever les modifications et les évolutions dans les discours et les positionnements des différents acteurs.

J'ai complété ce travail d'analyse par l'étude comportementale des différents professionnels entre eux et vers l'équipe de direction. Les restitutions des groupes de travail mis en place pour les évaluations, internes et externes, ont été également une grande source d'information.

2.1 Le changement

2.1.1 Définition

Pour définir la notion de changement j'ai choisi d'utiliser les propos de Guy ROCHER : « le changement est : « *toute transformation observable et vérifiable dans le temps qui*

¹⁶ R.MINTZBERG : Structure et dynamique des organisations

affecte d'une manière qui n'est pas provisoire la structure ou le fonctionnement d'une collectivité et qui en modifie le cours de son histoire.»

2.1.2 L'éclairage apporté par l'étude sociologique des organisations

Le changement est un processus de transformation qui vise la modification de l'organisation d'un système, c'est donc un processus qui touche non seulement un collectif mais aussi l'individu.

Cette notion est développée par Michel CROZIER et Erhard FRIEDBERG¹⁷ qui considèrent que les acteurs ne sont pas seulement des éléments agissant dans le système mais qu'ils agissent aussi pour défendre un intérêt individuel visant le développement de leur pouvoir d'action ou l'aménagement de leur marge de manœuvre. Le système est qualifié comme « **le royaume des relations de pouvoir, de l'influence, du marchandage et du calcul** »

La notion de temps et d'étape ne doit pas être oubliée dans la conduite de changement. Les études de Kurt LEWIN¹⁸ ont permis d'identifier 3 phases dans le processus de changement, il les qualifie de « dégel », « changement » et « regel ». Si la première peut sembler longue et pacifique, puisqu'elle correspond à la période de questionnement, d'ouverture par la remise en cause des croyances, attitude et parfois des valeurs, la seconde l'est beaucoup moins. Elle correspond au changement lui-même, et elle est souvent accompagnée d'une crise culturelle transitoire qui aboutit à la dernière période qui pourrait être qualifiée de période d'acculturation durant laquelle de nouveaux comportements sont mis en place.

Accompagner la mise en œuvre du changement c'est donc amener les acteurs à faire coopérer des stratégies individuelles. Stratégies impliquant la découverte et l'acquisition de nouvelles capacités collectives, tout en laissant le temps nécessaire à la construction d'une nouvelle culture, l'objectif étant de maintenir l'équilibre pour, in fine, modifier le système.

Renaud SAINSAULIEU se positionnant dans la même analyse, affirme que le changement ne peut être imposé mais résulte de la volonté des acteurs fondée sur un apprentissage progressif d'autres pratiques.

¹⁷ Crozier M, Friedberg E, 1992, L'acteur et le système, Paris, Ed. Points, 478P

¹⁸ Lewin K

2.1.3 La résistance au changement

L'étude des phénomènes de changement est indissociable de la notion de résistance. En effet, de par sa nature, le changement est un phénomène complexe impliquant des relations diverses entre les individus et entre les individus et leur mode de fonctionnement. Il engendre donc des réactions dites de défense qui visent à « *l'expression implicite ou explicite de réactions de défense à l'endroit de l'intention de changement* », selon Colletterte, Delisle et Perron, ou, pour Gosselin : « *l'attitude individuelle ou collective, consciente ou inconsciente, qui se manifeste dès lors que l'idée d'une transformation est évoquée. Elle représente donc une attitude négative adoptée par les employés lorsque des modifications sont introduites dans le cycle normal de travail* » ou encore pour Morin : « *forces qui s'opposent à la réorganisation des conduites et à l'acquisition des nouvelles compétences ou, en d'autres mots, à des forces restrictives* ».

La résistance, du latin *resistentia*, est dérivée du verbe *resistere* qui signifie se tenir en face, faire face, tenir bon contre, tenir tête, s'opposer.

La résistance au changement est donc une manifestation de crainte et d'appréhension de passer d'un système à un autre et de modifier ses habitudes, de ne plus être reconnu par les autres. Elle peut avoir différentes causes :

- des causes individuelles : modification des repères, des habitudes
- des causes collectives : partage des valeurs communes, culture d'entreprise, modification de l'organisation, acquis sociaux
- des causes politiques : perte de reconnaissance, perte de pouvoir
- des causes liées à la mise en œuvre de l'action: communication, implication ou légitimité de l'action.

Le phénomène de résistance est l'expression d'une peur de perte de repère.

Dans cette seconde partie je ferai état des différents signes de tension apparus rapidement après l'annonce officielle de la fusion.

2.2 Les effets d'une fusion précipitée

2.2.1 Chronologie de la fusion

Comme énoncé dans la première partie, la réflexion engagée en 2010 sur le devenir de l'association ATPA, n'a pas eu de réels effets avant janvier 2013. Durant toute cette période de « gestation » et suivant le modèle relationnel établi avec ses directeurs (dont

je fais partie), les membres du CA ont interrogé de façon informelle les responsables des établissements sur leurs sentiments concernant le processus de fusion. Cette perspective de regroupement m'a d'emblée intéressée, puisqu'elle avait une influence directe sur le développement de nos actions auprès des usagers et abordait le thème de la dirigeance (traité dans la partie 2.5 de cet écrit).

Mon collègue directeur et moi-même nous sommes concertés afin d'apporter un éclairage plus « professionnel » et argumenté. Notre réflexion concernant les grands points de vigilance qu'il nous semblait indispensable à avoir dans le cadre d'une négociation notamment sur les conditions de travail, sur la politique et le fonctionnement associatif, sur le type de prise en charge, sur les valeurs importantes aux yeux des salariés, sur la communication....

Si l'on s'accorde à penser que le directeur d'un ESMS est situé au niveau opérationnel, obligation lui est faite de veiller à la mise en œuvre et au respect des orientations politiques. Au sein de l'ATPA, et compte tenu de l'absence de siège, et de la non professionnalisation des membres du CA, nous avons été également investis d'un rôle de « formateur » et dans une certaine mesure d'expert de terrain auprès de nos administrateurs.

C'est donc en février 2013 que les professionnels ont été officiellement informés par l'ATPA, par un courrier joint à leur fiche de paie, de la décision de fusion par l'association ATPA. J'ai alors mis en place des réunions avec pour objectif de les rassurer et pour qu'ils puissent envisager sereinement un tel changement.

En septembre 2013, à la demande des directeurs, une première réunion d'information est organisée par l'ATPA pour expliquer aux salariés les raisons de la fusion et les points sur lesquels ils étaient particulièrement vigilants dans le choix de la nouvelle association. Les salariés se sont peu exprimés. Après cette première réunion, les professionnels de la structure ont commencé à manifester leurs angoisses, par des réflexions négatives en faisant référence à d'autres collègues ayant vécu la même situation. De ce fait, plusieurs temps de réunion d'équipe ont été consacrés à réexpliquer et rassurer les professionnels, sans véritable succès.

En Novembre 2013, une seconde réunion est organisée avec les dirigeants des deux associations et l'ensemble des professionnels, temps d'échange et de présentation mais aussi souhait de rassurer les équipes et de dédramatiser le processus de fusion.

Après cette réunion les professionnels sont restés sur leurs positions « *ils ont beau dire, on va y laisser des plumes* », une autre posture d'indifférence est adoptée par certains.

En Janvier 2014, l'association ATPA confie ses établissements à ALTERITE, la fusion est actée.

De nouveaux questionnements apparaissent, « *comment on fait si on ne peut plus travailler ou si la culture ALTERITE ne nous convient pas ?* ». De nouveaux fantasmes aussi « *de toute façon si la directrice est partie en formation c'est parce qu'elle veut partir de l'association* »

En Juin 2014, le président et le vice-président ainsi que le Directeur Général, informés par les directeurs des appréhensions des professionnels se déplacent dans chacun des établissements.

En ce qui concerne A2I les questions tournent autour des conditions de travail et de la position de l'association sur la direction de pôle. La directrice étant affectée sur 2 établissements son temps de travail et sa disponibilité sont partagés. Le président n'ayant pas pris la mesure de la question répond que l'association est opposée à ce dispositif ; sans le vouloir il attise les craintes par rapport à un éventuel changement de direction imposé par l'association.

Le processus ou l'absence de processus mis en place pour préparer les professionnels au changement associatif, permet de mettre en évidence le manque de prise de conscience de l'impact de la fusion sur les professionnels, les associations n'ayant pas réellement pris la mesure de l'implication d'une telle décision sur le climat social au sein de ses établissements.

La fusion est considérée comme « hostile » au sens de H. MINTZBERG, c'est-à-dire qu'elle introduit une incertitude quant à la nouvelle gouvernance et dirigeance, aux processus de décision, d'orientation et de management notamment et plus largement quant à d'éventuels changements à venir dans un contexte contemporain où le terme de fusion est associé, à tort ou à raison, à « restructuration et menace sur l'emploi ».

La notion de temporalité énoncée par Kurt LEWIN¹⁹ est vécue de façon accélérée, la période qualifiée de « dégel » ne peut être franchie ne permettant pas le phénomène de déconstruction, le salarié se trouvant projeté dans la phase de « changement »

¹⁹ Lewin K

2.2.2 L'association ALTERITE : présentation

L'Association ALTERITE (anciennement APAJH Essonne) a déroulé son histoire depuis 1980, date de sa création, dans une filiation établie avec les instances nationales de la Fédération des APAJH.

Ce n'est qu'au terme de plusieurs années de réflexion, de nombreux débats, de consultation de tous les intervenants (administrateurs, adhérents, salariés, familles, bénévoles), que le Conseil d'Administration, considérant qu'elle ne mettait pas en œuvre les valeurs dont elle ne cesse cependant de se réclamer, au détriment de la qualité de l'accompagnement des personnes en situation de handicap, a proposé aux adhérents de quitter la fédération. De cette large consultation et après un vote quasi unanime, l'Association APAJH de l'Essonne s'est transformée en une nouvelle entité associative : ALTERITE.

Pour autant, l'Association entend rappeler que son identité est fondée sur les idéaux qui ont présidé à la création de la Fédération Nationale APAJH et les combats et réalisations qui en ont jalonné le temps pendant un peu plus de trente ans.

Sa création a marqué une étape qui ne peut être évoquée sans rendre hommage à celles et ceux qui ont fait cette Association et font vivre aujourd'hui ALTERITE : leurs rêves, leurs idées, leurs réalités participent pleinement à son identité.

L'action de l'Association se justifie et s'apprécie en totalité au regard de sa capacité à mettre en œuvre l'ensemble des moyens qui lui sont confiés pour assurer sa mission de service public auprès des populations qu'elle a vocation d'accompagner, dans la promotion des principes éthiques et humanitaires énoncés dans la Charte d'Arras, dans la déclaration de Grenoble et dans le rapport moral prononcé par le Président national de la Fédération lors du XVIIème congrès.

En 1997, l'Association Départementale de l'Essonne décline ses valeurs en produisant un texte de référence : *Les options fondamentales*.

Ces *Options fondamentales*²⁰ précisent ce qui rassemble, encore aujourd'hui, les adhérents et les sympathisants d'ALTERITE, notamment :

L'idéal laïc : cette valeur traverse l'Association depuis sa création sous l'égide de la Fédération Nationale des APAJH. Cet engagement est marqué par un esprit de tolérance envers les différents courants religieux, philosophiques ou politiques. Cette diversité

²⁰ Annexe I

permet une « représentation de la personne humaine universellement porteuse d'égalité, de droits, de devoirs et de suprême respect. (...) L'expression des différences ainsi considérée, participe à la possible rencontre du singulier et de la communauté et de l'extrême nécessité que nul ne soit stigmatisé du fait de ce qu'il est en son être, en sa pensée, en sa manière».

L'exigence démocratique : l'Association encourage et favorise la libre expression de ses adhérents et s'assure ainsi de la légitimité de ses décisions. « Seule la mise en œuvre d'un fonctionnement démocratique confère à l'Association sa légitimité, sa représentativité et son enracinement dans la réalité des pratiques assumées et des points de vue exprimés par celles et ceux qui, de leurs lieux et places, participent ensemble à faire de l'Association ce qu'elle est ».

La citoyenneté : La personne en situation de handicap est souvent sujette à un phénomène d'exclusion qui ne lui permet pas de vivre pleinement sa citoyenneté. ALTERITE demande pour ces personnes la reconnaissance et la valorisation de leur statut d'individu à part entière, sans qu'il soit fait état d'aucune discrimination. L'exigence démocratique et l'idéal laïque permettent de militer pour que « chacune et chacun, quelle que soit sa particularité, retrouve l'exercice de ses pleins droits et devoirs de citoyenneté ».

A travers ces objectifs, l'Association entend promouvoir « une représentation de l'enfant, de l'adolescent et de l'adulte qui ne réduise pas la personne au handicap dont elle est victime ».

A l'appui de ces options fondamentales, l'Association entend donc que ses établissements, dans leur conception et leur fonctionnement, offrent un mode de vie aussi proche que possible de la vie ordinaire, en limitant au maximum les effets de la promiscuité et en favorisant l'individualisation de la prise en charge.

Elle reconnaît dans l'accompagnement de la personne en situation de handicap ce qui la rend avant tout, unique.

C'est dans cet esprit que l'Association a accueilli les établissements de l'ATPA (Association pour le Travail Professionnel Adapté). Les membres du Conseil d'Administration de cette dernière ont choisi de se rapprocher d'une association dont ils partageaient les valeurs. Ainsi, l'Association s'est-elle dotée de trois établissements supplémentaires (un ESAT et deux foyers) et le Conseil d'Administration s'est quant à lui enrichi de plusieurs administrateurs dont les compétences et l'expérience nourrissent un peu plus le débat et alimentent la confrontation des idées.

La fusion/absorption entre l'ATPA et Altérité a été officialisée le 1^{er} janvier 2014. A cette date, elle regroupe donc 20 établissements, 6 établissements pour enfants et 12 établissements pour adultes²¹. Elle accueille 1025 personnes dont 65% d'adultes et emploie 935 salariés.

2.2.3 Impacts de la fusion sur le travail au quotidien.

La Structure A2L est composée de 2 services²²:

- Le service d'apprentissage accueillant 15 adultes en situation de handicap dans de petits appartements collectifs de 3 personnes maximum. L'accompagnement quotidien dans les appartements, a pour objectif de permettre aux résidants d'acquérir suffisamment d'autonomie dans les actes de la vie quotidienne pour accéder à leur propre appartement.
- Un Service d'Accompagnement à la Vie Sociale de 32 places pour des adultes ayant suivi le cursus d'apprentissage ou vivant déjà seul dans leur propre appartement. Nous revendiquons une spécificité de fonctionnement sur le territoire en axant nos actions principalement au domicile des résidants, notre objectif étant le maintien et le développement de l'autonomie dans la cité.

En adéquation avec la loi 2005²³, nous cherchons à développer dans les deux services une participation active à la vie citoyenne par des actions transversales de loisirs, de participations aux actions organisées dans et par les associations de proximité. A cet effet nous avons dédié un poste éducatif à l'embauche d'une médiatrice culturelle, qui est chargée de recenser et de coordonner les activités proposées sur le territoire ou demandées par les résidants.

L'équipe éducative est complétée par un pôle administratif (une comptable et une secrétaire).

L'établissement est dirigé par une équipe de direction composée d'un chef de service et de moi-même.

L'établissement est ouvert 365 jours par an et 24h/24h, une astreinte de nuit étant assurée en alternance par la directrice et le chef de service entre 22h et 9h.

²¹ Annexe II : « Liste des établissements de l'Association ALTERITE

²² Annexe III complété par l'annexe IV « descriptif des personnels »

²³ Loi n° 2005-102 du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées.

Concrètement, en terme de prise en charge aucune modification n'est intervenue dans l'organisation du travail quotidien auprès des résidents, il n'y a pas de modification de statut, de planning, de congés...

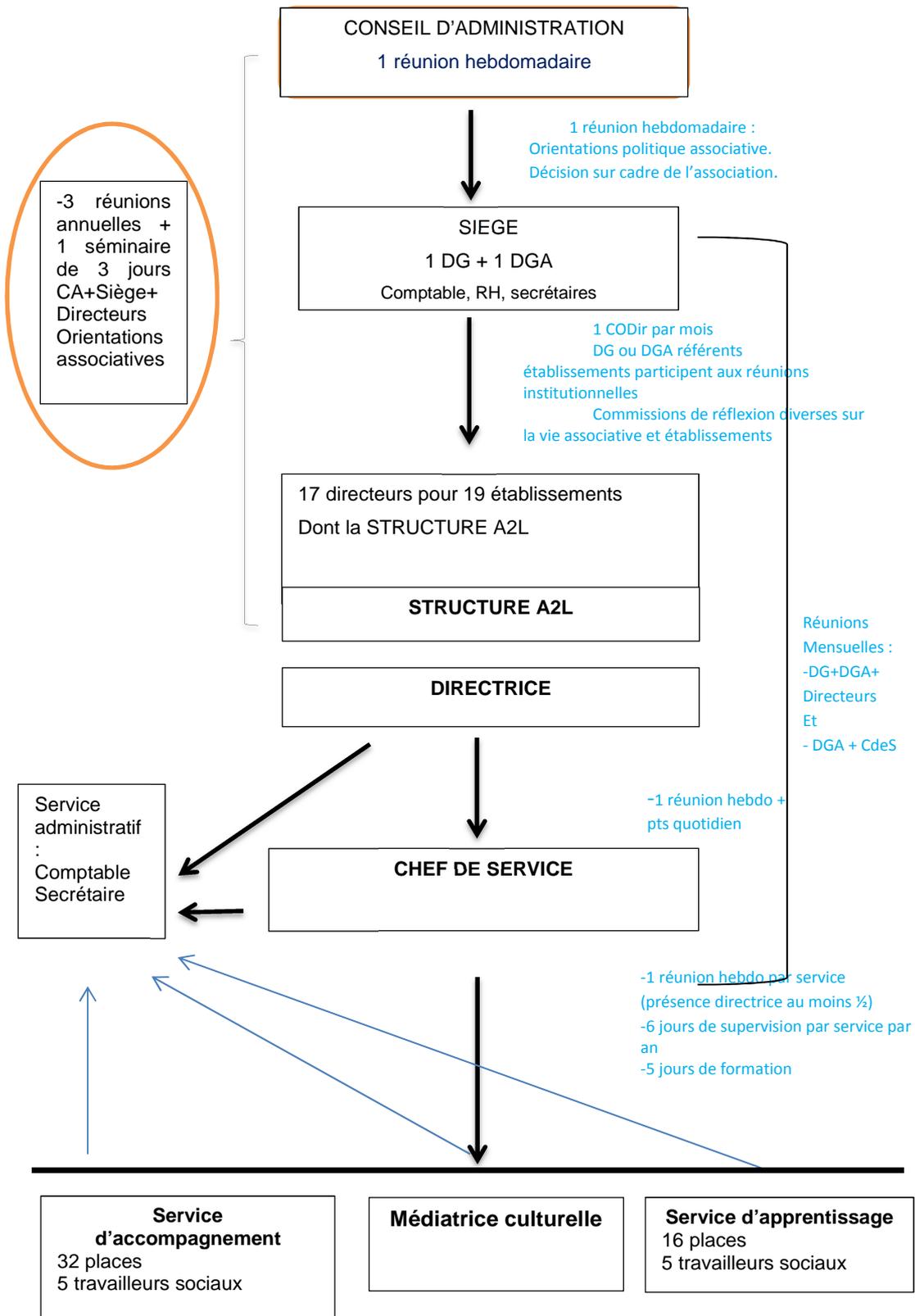
De nouvelles procédures administratives ont été mises en place : l'uniformisation des feuilles de demandes de congés, le changement formel des fiches de paie...

Les changements les plus notables sont intervenus au niveau de la comptabilité: changement de logiciel, changement de procédures, diminution de l'autonomie d'action, toutes les décisions budgétaires importantes devant être validées par le siège, mise en place de nouveaux contrôles. Sans qu'il y ait de rapport hiérarchique, la chef comptable du siège supervise les comptables des établissements,. C'est donc au niveau de ce service que l'impact de la fusion a été le plus important, nécessitant un soutien technique et logistique de la part du siège et une vive attention de ma part.

En effet, la comptable qui depuis son embauche avait établi sa propre organisation a mis en place des mécanismes de résistance importants, faisant mine de ne pas comprendre les procédures, contestant l'efficacité du nouveau logiciel, vérifiant les calculs de tous les tableaux édités par le logiciel.... Je me suis trouvée dans l'obligation de participer à toutes les réunions ou formations concernant la comptabilité pour être en mesure de pouvoir réexpliquer le fonctionnement mais aussi pour médiatiser les rencontres afin d'atténuer les tensions.

Comme nous l'avons vu, le mode organisationnel de l'ATPA n'était pas organisé autour d'un siège. Le nouvel organigramme fonctionnel à compter du 1^{er} janvier est donc modifié dans sa partie supérieure puisqu'au conseil d'administration s'ajoute un siège composé d'un pôle financier (comptable, adjoint), d'un pôle administratif (secrétaires), d'un pôle ressources humaines, d'un directeur adjoint (DG) et d'une directrice générale adjointe(DGA).

ORGANIGRAMME FONCTIONNEL à compter du 1^{er} janvier 2014



Les instances de coordination et de réflexion internes qui sont pour notre organisation, une manière de répondre aux enjeux de la prise en charge et de produire et d'enrichir une culture commune ne sont pas remises en causes :

- Les réunions d'équipe éducative : Une réunion hebdomadaire par service au cours de laquelle sont traités dans une première partie des sujets concernant les résidents, les orientations du projet, le point sur les difficultés rencontrées dans la semaine puis dans une seconde partie ces questions plus générales sur la prise en charge éducative, une réflexion commune sur les pratiques et l'organisation du service.

Sont présents à cette réunion l'ensemble des membres de l'équipe, le chef de service et la directrice une fois tous les 15 jours. Deux comptes rendus sont rédigés celui de l'équipe et celui de la direction. Un ordre du jour est communiqué la veille de la réunion, les équipes ont la possibilité de proposer des sujets à aborder.

La supervision : Un prestataire extérieur intervient dans l'établissement toutes les 6 semaines dans chaque service pour des temps de supervision d'équipe.

L'équipe de direction est représentée, avec le chef de service.

La formation interne : 6 journées sont organisées par an pour de la formation interne et concernent l'ensemble des équipes éducatives. Les apports théoriques et pratiques sont étudiés en fonction d'un planning établi annuellement. L'équipe de direction est présente.

Outre l'aspect formation, cette journée est aussi un moment de convivialité et de partage. En effet c'est le seul moment où l'ensemble de l'équipe éducative est rassemblée autour d'un repas. Depuis ma prise de fonction nous avons décidé, avec le chef de service que nous gérons l'organisation du repas, les éducateurs n'ayant plus qu'à se mettre les pieds sous la table. C'est une façon pour nous de reconnaître leur travail et leur implication dans l'établissement. Selon les années ce moment a été vraiment moteur car il permettait de faire des petits challenges, « pourriez-vous cuisiner cela ? » ou « pourriez-vous goûter à cela ? ». Le formateur se plaît à dire que ce moment est le reflet du management de l'établissement, un « *cadre très maternant et convivial* ».

Les réunions institutionnelles : au moins 3 fois par an, elles réunissent l'ensemble des salariés de l'établissement ; les sujets traités concernent le fonctionnement de l'institution, les relations inter services, la gestion des œuvres sociales... Cette

dernière réunion verra son ordre du jour enrichi de la réflexion sur le devenir de l'établissement à partir de juin 2014 et des élections des IR imposées par la fusion avec Altérité.

Les groupes de réflexion : en fonction des besoins institutionnels, ils regroupent des représentants de chaque service pour réfléchir sur des aspects législatifs : Projet d'établissement, livret d'accueil....

Les réunions quotidiennes entre la directrice et le chef de service :

Quotidiennes jusqu'en mai 2010 puis au moins un jour sur deux depuis la double direction, le chef de service et la directrice se réunissent pour faire le point sur les événements de la veille et travailler sur les orientations éducatives de l'établissement, les écrits divers, la préparation de réunion....

C'est aussi l'occasion de faire le point sur les dysfonctionnements repérés tant au niveau des équipes éducatives que de l'équipe de direction.

En fin de semaine nous planifions les actions à mener la semaine suivante.

La nouvelle organisation, la répartition du temps de la directrice entre 2 établissements et ses semaines de formation, entraîne une irrégularité dans le rythme de ces rencontres.

Les entretiens annuels d'évaluation

Menés conjointement par le chef de service et moi-même avec chaque salarié une fois par an, c'est un moment d'échanges plus individualisés portant aussi bien sur l'activité et que sur le ressenti des salariés, sur la communication en interne et en externe, sur les axes d'amélioration de la prise en charge des usagers, sur les objectifs professionnels du salarié.

Lors de ces entretiens en 2014, de nombreuses interrogations sont apparues concernant l'avenir de l'établissement, les conditions de travail, les avantages existants liés à la fusion.

A compter de Janvier 2014, ces instances seront complétées par d'autres temps de rencontre mis en place par la nouvelle Association :

- Rencontres à caractère décisionnaire ou fonctionnel :
 - Réunion du CA + DG et DGA , réunion qui définit les orientations politiques de l'association.
 - Commissions de réflexion sur les pratiques quotidiennes, les orientations de l'association, les points juridiques... réunissant les membres du CA +DG/ DGA ou DG/ DGA directeur.

- Comité de direction (CoDir) une fois par mois
- Réunion des chefs de service une fois par mois
- Réunion trimestrielle des comptables
- Des commissions d'orientation et d'organisation des formations mutualisées DG+ directeurs
- Des commissions d'organisation de manifestations ouvertes au public (forum vacances, colloque...) adressées à tous les salariés volontaires.
 - Rencontres concernant la formation et la communication entre les professionnels :
 - Groupe de réflexion pour les professionnels par corps de métier
 - Formations communes permises par la mutualisation d'une partie des cotisations UNIFAF

La nouvelle organisation, de fait, n'a pas d'impact notable sur le quotidien. Cependant dès février 2014 les manifestations de mécontentement apparaissent dans le discours des professionnels qui expriment leurs craintes concernant la nouvelle dirigeance et dans une attitude de résistance qu'ils mettent en place face au fonctionnement associatif.

2.3 Etude des signes de tension

2.3.1 Une fusion considérée comme hostile

Si l'on s'appuie sur la définition « des mondes sociaux de l'entreprise²⁴ », l'association ATPA est gérée comme une organisation artisanale, flexible, dans laquelle les professionnels ont une grande liberté d'action et où chacun opère en fonction de ses compétences techniques, mais dans laquelle la coopération entre professionnels est indispensable au bon fonctionnement. Elle est aussi démocratique, les besoins émergents du terrain, par le biais des directeurs et des usagers et ce, bien avant l'application des lois 2002 et 2005.

Jusqu'à fin de l'année 2013, les relations salariés/ association sont assez restreintes et basées principalement sur le consensus, les Chefs d'Etablissement sont au centre du réseau de communication. L'association reste très disponible, les salariés peuvent à tout moment prendre contact en cas de difficulté avec l'équipe de cadres de l'établissement.

²⁴ SAINSAULIEU R., 2007, *Les mondes sociaux de l'entreprise. Penser le développement des organisations*. Paris, La découverte

A compter du 1er janvier 2014 la position dominante des salariés envers le nouveau gestionnaire est orientée vers l'opposition. La méfiance et les fantasmes véhiculés par la fusion, le sentiment de ne pas avoir été consultés mais mis devant le fait accompli projettent les acteurs de terrain dans une posture d'acteurs contraints. Le sentiment d'abandon est exprimé bien que les anciens administrateurs aient organisé des temps d'échanges sur les raisons du changement. De nouvelles procédures, essentiellement administratives et comptables mises en place sont décriées, des mécanismes de rejets sont construits sur le mode de « c'est trop compliqué », « c'est inutile », « c'était mieux avant... »

Le changement rapide, non intégré et non accepté fait naître un climat de méfiance chez les acteurs qui voient dans la fusion une menace pour leur outil de travail mais aussi pour leur fonctionnement qu'ils qualifient alors comme « humain », « de proximité ». Leur modèle identitaire est remis en cause, ils ont peur d'être absorbés par une grosse association et ainsi devenir anonymes parmi les 1000 salariés, de ne plus être associés aux orientations de l'établissement, de devenir des exécutants.

La fusion est donc considérée comme « hostile » au sens de Mintzberg²⁵, c'est à dire qu'elle introduit une incertitude quant à la nouvelle gouvernance et dirigeance notamment et plus largement quant à d'éventuels changements à venir dans un contexte contemporain ou le terme de fusion est associé, à tort ou à raison, à « restructuration et menace pour l'emploi »

Ces différents ressentis et craintes sont exprimés de façon claire dans l'établissement :

- Sentiments de ne pas être entendus, écoutés, exprimés à différentes occasions
 - Lors de la mise en place des élections des IRPS, concernant le choix entre les candidats, problème de la reconnaissance, de la légitimité des candidats et surtout de l'impact sur la gestion des œuvres sociales qui jusqu'alors étaient gérées en intra en réunions institutionnelles.
- A l'occasion du changement de mutuelle, pour la mutuelle associative Altérite jugée moins intéressante.
- Refus d'entrer en contact avec les autres professionnels de l'association. Manque d'intérêt pour connaître les autres fonctionnements

²⁵ MINTZBERG H, 2013, *Le management, voyage au centre des organisations*, 2nd édition, Paris Eyolles édition d'Organisation

- Résistance passive quant à la participation aux actions proposées par l'association. ALTERITE a mis en place une politique de mutualisation dans certains domaines : formation, comité de réflexion, réunions par corps de métiers pour réfléchir aux pratiques... Au niveau des salariés la participation se fait sur la base du volontariat mais les professionnels de l'établissement trouvent de bonnes raisons pour ne pas participer à ces échanges.
- Fantasma de remise en cause de leur travail
 - Résistances à faire participer les résidents aux activités proposées par l'association. Un forum vacances a été organisé pour permettre aux bénéficiaires de rencontrer dans un même lieu plusieurs organismes de vacances afin de préparer leurs vacances d'été. Les éducateurs n'ont pas relayé cette information, j'ai donc imposé l'organisation d'une sortie de groupe pour qu'ils y accompagnent les usagers. Au retour les usagers étaient ravis et les éducateurs très critiques ne voyant pas « *de différence avec ce qui était fait avant, si ce n'est sur la forme* »
- Regrets concernant le manque de communication
 - Divergence sur la prise en compte des usagers. Ne connaissant pas le public accueilli, leur établissement étant plus spécifiquement destinés à des enfants ou des adultes plus handicapés, la nouvelle association ne souhaite pas que les représentants CVS soient des usagers. Des réunions de présidents CVS sont organisées sans contacter les représentants de notre établissement.
- Sentiment d'abandon par l'association et la directrice :
 - Incompréhension en ce qui concerne les nouvelles procédures comptables.
 - Suite à l'absence de représentant de l'association à la fête annuelle des résidents ou encore à celle du DG ou de la DGA lors des réunions institutionnelles alors que leur présence avait été annoncée et souhaitée par les salariés : « On nous avait dit qu'Altérité viendrait échanger régulièrement avec nous et on ne les a jamais vu »
 - Plainte sur l'absence plus importante de la directrice qui « passe son temps en réunion au siège »
C'est ce point qui devient le plus symptomatique dans notre établissement.
- Expression de la perte de repère vis-à-vis de la dirigeance, par la remise en cause de l'équipe de direction.

- - L'analyse des différents écrits et entretiens (comptes rendus de réunions, échanges lors des évaluations externes et internes, échange informel lors des pauses cigarettes, entretiens annuels...) fait apparaître de façon régulière une insatisfaction concernant la vie de l'établissement.

Le chef de service est décrit comme inexistant en ce qui concerne les prises de décisions, le passage des informations, ne respectant pas les engagements pris aussi bien auprès des professionnels que des résidents, ne défendant pas les professionnels face aux familles ou désavouant des positions prises lors des réunions d'équipes, ne faisant pas respecter le règlement par certains résidents dont il est proche...

Ces différents exemples montrent que la fusion est source d'inquiétude pour les professionnels qui ont le sentiment de ne pas être reconnus dans leurs compétences et abandonnés par l'ancienne et la nouvelle association. Ce sentiment est renforcé par le ralentissement de la dynamique de réflexion qu'ils imputent à l'absence de la directrice et à l'incapacité du chef de service à tenir prendre sa place. Cette insatisfaction grandissante est un indicateur d'une crise sociale interne émergente et il est de ma responsabilité d'organiser les moyens et mesures adéquats afin de recréer une dynamique positive dans la nouvelle entité associative. Cette dynamique qui ne pourra être efficiente que si elle s'appuie sur la nouvelle organisation et donc en lien étroit avec le siège d'Altérité.

2.3.2 Le public accueilli, problématique qui en découle.

Le projet d'établissement prévoit l'accueil d'adultes atteints de déficience intellectuelle, de handicap psychique ou des deux associés.

L'environnement est donc qualifié d'imprévisible et diversifié²⁶. La prise en charge des usagers est individualisée et adaptée en fonction de personnes accueillies. Elle est aussi complexe, l'adaptation au public nécessitant des compétences différentes en fonction des pathologies présentées, pour répondre à notre mission d'intégration dans la cité.

D'autre part, l'adaptation est aussi rendue nécessaire par les évolutions législatives : loi 2002, 2005... , la mise en place des processus d'évaluations interne puis externe qui ont été réalisés entre janvier et juillet 2014. Ces évolutions nécessitent des formations alors même que les salariés ne sont pas demandeurs et lorsqu'ils le sont notre budget ne permet que peu de réponse positive.

Selon, la théorie de la contingence de H.MINZBERG ces facteurs ont un impact sur la structure qui, pour répondre, va chercher à décentraliser et à segmenter son action et réagir à l'hostilité.

L'environnement est caractérisé par une certaine complexité en lien avec une diversité, une imprévisibilité et un besoin d'adaptation important lié à la problématique des résidents accueillis et aux évolutions législatives, tout ceci dans un climat hostile lié à la fusion. Ces différentes évolutions nécessitant l'ajustement de l'organisation. La fusion quant à elle, implique la redéfinition d'une stratégie et d'une communication institutionnelle sur son sens et ses conséquences : pour quel projet, pour quelles conséquences sur les organisations et les métiers ?

2.3.3 Impact de la fusion sur le public accueilli

Dans un premier temps les usagers n'ont pas semblé prendre la mesure des implications générées par la fusion. Le fonctionnement quotidien de l'établissement n'ayant pas subi de modification importante et malgré les courriers, les temps de réunion et d'échanges pour expliquer l'impact de la fusion, ils n'ont pas semblé prendre conscience de l'existence de la nouvelle entité associative. Ils n'ont exprimé aucune inquiétude par rapport à ce changement n'ayant aucune incidence sur leur quotidien.

Puis les premières réactions sont apparues de façon discrète. Dans leurs propos, en se plaignant de façon régulière de moins voir la Directrice ou en souhaitant absolument venir lui parler de leurs petits maux même s'ils savent qu'elle lit les cahiers de liaison, quand

²⁶H. MINTZBERG

elle est présente sur l'établissement. Certains d'entre eux ont même exprimé leur ressenti à ce sujet auprès du Président et du DG lors d'une visite d'un ESAT dans lequel ils travaillent.

Leur réaction est devenue plus manifeste quand ils ont commencé à « désertier » les locaux d'accueil ou quand leur participation aux activités proposées le soir et le week-end est devenue plus irrégulière.

Ainsi j'ai pu constater qu'entre Janvier 2014 et septembre de la même année cette participation avait en moyenne baissée de 20% et que la boîte à idées dans laquelle les résidents proposaient des activités et sorties restait vide.

Interrogés sur cet état de fait, ils m'ont répondu que l'ambiance avait changée, que cela était moins détendu et que l'on rigolait moins ; qu'ils préféraient attendre les éducateurs chez eux après le travail ou passer les week-ends au calme ou en famille.

Le malaise ressenti par les usagers est à mettre en lien avec les difficultés et résistances vécues par l'équipe de professionnels dans le cadre de la fusion. L'impact de ce processus trop peu considéré et évalué en amont commence dès 2014 à avoir des retombées sur la prise en charge des résidents, illustrées par la baisse de la qualité relationnelle entraînant un repli des résidents dans leur lieu plus privé au détriment de la communauté.

2.4 Le phénomène identitaire

Comme l'énonce Patrick LEFEVRE²⁷ : « *Tout établissement possède une antériorité institutionnelle, élaborée au fil du temps et des événements par les acteurs internes et au sein même de l'association gestionnaires, traduite dans les valeurs, arques intangibles de croyances, de convictions et de rites de communication qui, ensemble, forment la culture* ». La culture est donc ce qui permet de construire l'identité d'une institution.

René KAËS²⁸ définit cela comme « *ensemble culturel, symbolique et imaginaire* » qui :

- offre une culture, c'est-à-dire un système de valeurs et de normes, de pensée et d'action qui modèle la conduite de leurs agents »
- met au point une certaine manière de vivre dans l'institution... attribue des places des attentes des rôles, des conduites,... devant faciliter l'édification d'une œuvre collective.

²⁷ Lefèvre Patrick, 2011, guide de la fonction de directeur d'établissement dans les organisations sociales et médico-sociales, Paris, Dunod 3nd édition

²⁸ Kaës René, 2003, *L'institution et les institutions*, DUNOD, collection inconscience et culture.

- développe un processus de formation et de socialisation des différents acteurs, afin que chacun puisse se définir par rapport à l'idéal proposé. »

La culture institutionnelle est donc propre à chaque entité. C'est le lien entre les différents acteurs, le ciment de la communauté, « chaque individu intériorisant les normes et les valeurs de l'organisation et contribuant, par là même, à la reproduction du système »²⁹

Ainsi René SAINSAULIEU³⁰ démontre les postulats suivants :

- L'identité au travail dépend des interactions entre acteurs.
- Les entreprises sont constituées de groupes sociaux complexes et diversifiés construits sur une histoire et une culture commune, interagissant pour créer une dynamique lui permettant de se développer.
- L'entreprise est un lieu d'intégration et de dynamique collective.
- L'étude des modes de management et de gestion des ressources humaines est centrale au développement des entreprises puisqu'il lui permet de s'adapter aux évolutions du marché.

Au-delà de l'étude des différents modes d'organisation, de gestion des individus et des dynamiques sociales qui interviennent dans les entreprises contemporaines, la dimension globale de fonctionnement de ces entités reste à analyser. Par l'observation de différents facteurs complexes et interdépendants (les contraintes environnementales, la structure, l'organisation du travail, le mode de gestion des hommes, les acteurs, le système de relation entre les acteurs, l'identité collective et la culture d'entreprise), R. SAINSAULIEU met en évidence 5 mondes sociaux :

L'entreprise DUALE

L'entreprise BUREAUCRATIQUE

L'entreprise COMMUNAUTAIRE

L'entreprise en CRISE

L'entreprise MODERNISEE,

apportant ainsi un éclairage nouveau sur les phénomènes identitaires et sur le développement organisationnel et les cultures professionnelles des entreprises contemporaines, permettant de comprendre les modèles d'intégration sociale.

La Structure A2L telle qu'elle est présentée relève donc de ce qui est décrit dans le modèle communautaire illustré par:

²⁹ Haeringer. J, Traversaz.F, 2002, Conduire le changement dans les associations d'action sociale et médico-sociale, Paris, Dunod

³⁰ Sainsaulieu R, les mondes sociaux de l'entreprise

- Un fort sentiment d'appartenance lié au mythe du fondateur exceptionnel est développé chez les acteurs, il constitue un espace d'affiliation protecteur (famille dans laquelle l'harmonie règne), nourricier (celui qui nous fait vivre matériellement mais qui permet de développer ses compétences individuelles). La légitimité des dirigeants est définie par une proximité importante avec les salariés, proximité ayant pour but le maintien de l'écoute, la circulation d'information, la définition des stratégies de l'entreprise, le contrôle qualitatif du travail et l'évaluation des actions sur le territoire socioéconomique, cette proximité ayant pour conséquence un sentiment de valorisation et de reconnaissance chez les acteurs de terrain.

- la flexibilité organisationnelle, nécessitant une polyvalence opérationnelle. Cette coopération engendre un ajustement permanent entre les acteurs dans le souci de répondre à la demande des résidants. De même, l'ouverture sur l'environnement est indispensable pour promouvoir l'image positive de l'établissement et l'intégration des résidants. Le développement des compétences collectives s'accompagne de promotions individuelles, les souhaits de formation et les initiatives personnelles sont valorisées, parce qu'elles concourent au développement de l'amélioration de la prise en charge des usagers et à l'image positive de l'établissement.

- un sentiment d'appartenance. Quelle que soit leur formation initiale, les salariés définissent leur motivation comme par le service des résidants avec le souci de faire au mieux pour qu'ils ne soient plus stigmatisés. La réflexion commune se veut dynamique et au profit de la qualité de la prise en charge.

- la structure A2L a un fonctionnement proche de la société au sein de laquelle les membres se reconnaissent par leur désir d'être au service des usagers ce qui leur procure un épanouissement personnel et un sentiment d'appartenance à un groupe. C'est aussi un lieu de reconnaissance des compétences et donc de l'individu.

- l'équipe de direction de la structure perpétue un modèle de convivialité, de communication et de partage du savoir dans lequel elle a toujours évolué et qui lui a apporté un accomplissement personnel. Convaincue que c'est en équipe que les changements et évolutions se négocient et sont acceptés, qu'une équipe sereine est plus à même d'aider les usagers, elle est attachée à créer un climat de confiance où chacun est autonome dans un cadre fixé. La directrice cherche à rester à proximité des différents acteurs. Elle entretient un lien de proximité avec les résidants qu'elle rencontre régulièrement ou chez qui elle accepte des invitations ; proximité avec les salariés, elle a créé un mode d'échange participatif où chacun a la possibilité de s'exprimer. Convaincue que l'on évolue positivement dans un lieu où l'on se sent bien et en confiance, elle est soucieuse du bien être des différents acteurs. Elle reste donc disponible et à l'écoute, ce qui lui permet de recueillir un maximum d'informations qu'elle utilise pour faire évoluer la

prise en charge des résidents. Pour cela elle favorise et diversifie les temps d'échange et de convivialité.

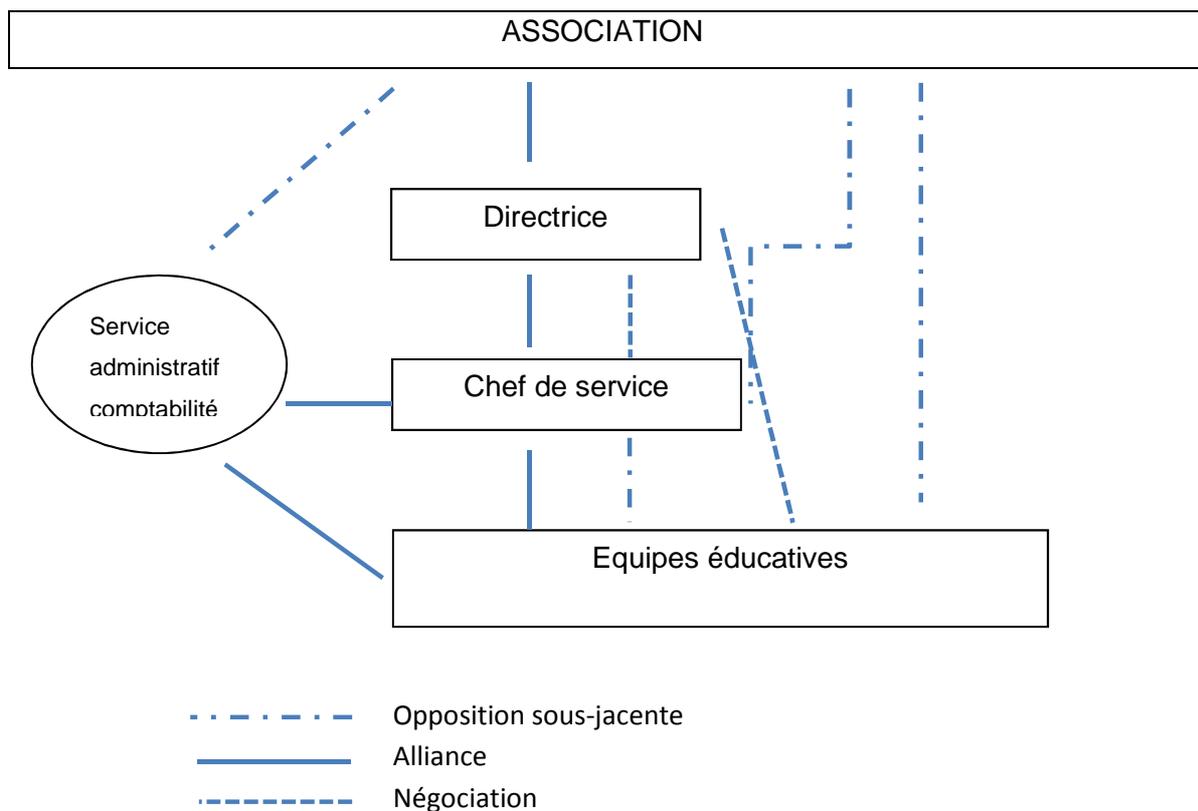
Les modèles identitaires existants dans l'équipe de professionnels

Au sein de ce monde communautaire, nous pouvons distinguer des profils identitaires individuels plus variés ainsi :

- L'identité communautaire : très présente pour les salariés les plus anciens (à l'exception de l'animateur) très respectueux de la hiérarchie, ils comptent sur elle pour défendre leur position, leur emploi et leurs conditions de travail. Ce sont eux qui souffrent le plus de la fusion car ils se sentent abandonnés et ont peur de perdre leur cadre de travail.
- L'identité réglementaire : la majorité des salariés du service d'accompagnement. Ils sont mis en difficulté par la fusion car l'ambiance de travail s'est légèrement dégradée.
- L'identité de mobilité : c'est le cas des personnels masculins pour qui le travail n'est que le moyen de réaliser leurs projets extérieurs, tant que leurs avantages sont garantis, la fusion n'a que peu d'importance pour eux.
- L'identité service public : la médiatrice culturelle dont l'intérêt est d'être reconnue comme experte par tous aussi bien en intra qu'en extra. Ayant obtenu quelques satisfactions lors de l'élection des IRP, elle reste néanmoins insatisfaite car elle a le sentiment de ne pas être reconnue par tous, (conflit avec ses collègues, pas de relations avec le siège)

Les enjeux de pouvoir

Pour compléter l'analyse du groupe A2L, et afin de pouvoir déterminer les leviers d'actions qui devront être mis en œuvre, et d'obtenir l'adhésion des équipes à la fusion, il convient d'analyser les enjeux de pouvoir qui régissent les relations interpersonnelles au sein de l'établissement. Le sociogramme présenté met en évidence les relations à différents niveaux.



Les jeux d'alliance sont globalement importants :

Alliance entre la directrice et le chef de service : cette alliance est basée sur des valeurs communes, sur la vision de l'institution et du service à apporter aux usagers, sur la construction du projet initial, sur une loyauté à la « directrice historique ». Depuis la fusion cette alliance est aussi marquée par une relation de négociation liée aux dysfonctionnements qui apparaissent dans leur binôme quant à la communication et à la répartition du travail.

Alliance/ négociation entre la plus grande partie des salariés et la directrice, par la vision que les salariés ont d'elle, et de l'insécurité qu'a créé chez eux les différents changements organisationnels intervenus depuis 2010. Elle est perçue comme la seule capable (mais aussi responsable) d'aplanir les tensions. L'alliance existant jusqu'alors se transforme peu à peu en négociation. En effet, il est possible d'interpréter les plaintes et critiques de salariés à l'endroit de la fusion comme une critique indirecte de la directrice et plus précisément de la crainte de la voir happée par la nouvelle entité. Toutefois, les relations restent fondées sur l'échange et les uns et les autres cherchent un moyen d'apaiser les tensions et incertitudes créés par la fusion.

Alliance entre la directrice et l'association, je suis convaincue que la fusion est bénéfique pour l'ouverture vers l'extérieur, pour le développement de l'établissement, pour le

parcours de vie des usagers mais aussi des professionnels. Elle investit beaucoup de temps pour comprendre le fonctionnement de cette nouvelle entité et crée des liens positifs avec les différents acteurs associatifs.

- Les oppositions sous-jacentes sont principalement tournées vers la nouvelle association
Les divers sentiments générés par la fusion (incompréhension, abandon, fantasme de modification des conditions de travail...) font obstacle à l'adhésion à la nouvelle association qui est encore perçue comme élément hostile mettant en danger la structure de l'établissement.

Opposition sous-jacente entre les salariés et le chef de service, depuis la fusion, des signes d'opposition commencent à apparaître. Par son positionnement ambigu et parfois exprimé vis-à-vis de la fusion mais aussi par ses écarts quant au fonctionnement de l'établissement, il devient peu à peu le bouc émissaire, responsable de tous les dysfonctionnements. Ses compétences de manager sont remises en cause.

2.5 La dirigeance

2.5.1 Ma posture de directrice

Du latin *positūra*, la posture est la position ou l'attitude que quelqu'un adopte à un moment donné ou par rapport à un sujet donné. Pour M. Paul³¹, "*posture et fonction définissent une manière d'être et de faire dialectiquement liée*". "*Par la fonction se transmettent les visées institutionnelles. Par la posture s'incarnent des valeurs d'un professionnel en relation à autrui*". De même, "*elle définit la manière de s'acquitter de sa fonction ou tenir son poste, c'est nécessairement un choix personnel relevant de l'éthique*".

Si l'on se réfère aux études de R.SAINSAULIEU³² concernant les mondes sociaux dans l'entreprise, J'ai une vision très **communautaire** du travail d'équipe et je m'attache à développer ce mode de fonctionnement dans les établissements que je dirige. Je suis convaincue que l'on travaille bien quand on se sent bien et que les résidents sont plus

³¹ Paul, M.; 2004. L'accompagnement: une posture professionnelle spécifique, pp98. Paris. L'Harmattan.

³² Sainsaulieu R

motivés et impliqués dans les actions mises en place pour eux s'ils se sentent en confiance.

Dès mon arrivée, j'ai été attentive à créer des moments de convivialité et d'échanges aussi bien avec les salariés qu'avec les résidants et leurs familles.

Très attachée au relationnel, j'ai longuement hésité à occuper des postes hiérarchiques, consciente de la distance qu'impose la fonction. Je ne souhaitais pas perdre le contact avec le terrain, les résidants, leur famille et les salariés. J'ai donc appliqué un mode de management particulier, qui peut être qualifié de « paternaliste », ce qui m'a permis de concilier les contraintes liées à la fonction et mes aspirations relationnelles personnelles.

Patrick LEFEVRE³³ définit différentes catégories de directeurs : « les entrepreneurs » ; issus des grandes écoles de management social ou de gestion, ils voient leur métier de directeur dans une trajectoire professionnelle ascendante aboutissant aux plus hautes fonctions associatives. Les « transferts », cadres de l'économie marchande qui ont quitté leur poste de façon volontaire ou non et qui se reconvertissent dans le secteur social. Les « nouveaux directeurs » contrairement aux pionniers de l'action sociale, ils ne sont pas des experts du secteur social mais issus des grandes écoles des formations générales type sciences PO, ils sont experts dans la stratégie, la communication, la gestion, l'aptitude à déléguer.

Mon mode de management, serait plutôt à rapprocher de la catégorie « directeur traditionnel » décliné sur un profil « charismatique ». Il repose sur ma personne et sur l'usage que je peux faire de mon autorité, de ma position de « maître » ou de « mère » dans l'établissement. Je cherche de par la proximité que je cultive avec les différents acteurs à créer l'unité et obtenir l'adhésion afin de créer une dynamique commune, selon la définition de Max WEBER.

Cette posture adaptée jusque-là aux relations entre les membres de l'association ATPA (membre du bureau et salariés) : la petite taille des établissements dont on m'a confié la direction, mais aussi ma personnalité et la vision que j'ai d'un directeur, ne me semblent plus en adéquation avec le fonctionnement généré par le rattachement à une entité plus importante. Il m'appartient de remettre en cause le système tel qu'il est établi et de lui apporter les modifications nécessaires pour lui permettre d'évoluer.

Il convient de m'interroger sur les 2 axes qui composent la fonction de direction : la gouvernance et la dirigeance.

La gouvernance est centrée sur la manière de mobiliser l'ensemble des parties prenantes afin de définir un projet. Elle ne concerne pas seulement les acteurs (auteurs) mais aussi

³³ « Guide du métier de directeur en action sociale et médico-sociale », Patrick LEFEVRE

les représentants de l'association les actions devant s'inscrire plus globalement dans le projet associatif, elle fait partie du registre politique de la fonction de direction.

La dirigeance consiste à déterminer les grands axes, orientations et caps opérationnels qui sous-tendent nos actions. Relevant de la technique, elle se rapporte au management des équipes.

Le profil des membres du bureau ainsi que le relationnel qui existait entre les directeurs et le CA de l'ATPA étant basé sur une confiance et une délégation quasi totale, les décisions prises concernant les orientations stratégiques de l'établissement étaient rarement objet de discussion, l'argumentaire suffisant à obtenir l'adhésion des administrateurs. L'association ALTERITE à laquelle nous sommes rattachés est beaucoup plus structurée. Les décisions concernant les établissements doivent s'inscrire dans une vision plus globale du projet associatif et le respect d'un certain nombre de procédures. Il m'appartient de m'appuyer sur la direction générale pour faire évoluer l'établissement.

Concernant la dirigeance, ce qui à mon sens représente la partie la plus centrale dans cette étude, je dois être en mesure d'apporter les ajustements nécessaires afin que les équipes prennent plus d'autonomie vis-à-vis de ma fonction. Jusqu'en 2010, j'étais présente dans tous les aspects de la vie institutionnelle, aussi bien au niveau des équipes qu'au niveau des usagers, toujours disponible, à l'écoute... Cette posture fragilise l'institution dès 2010 lors de ma prise de poste sur un autre établissement et elle est amplifiée par mon départ en formation. De fait, l'organisation est modifiée, mais acceptée par les équipes qui adhèrent tacitement aux modifications engendrées dans le système fonctionnel.

Les fantasmes liés à la fusion font alors office de révélateur de dysfonctionnements internes. Mon absence physique de plus de plus importante et les difficultés du chef de service à quitter une posture d'éducateur chef et à se positionner en tant que chef de service, guidant les équipes au quotidien et structurant les actions, les ont mis en insécurité.

C'est dans ces deux directions que doit être développé, en concertation avec siège, un plan d'action visant à rétablir la sérénité.

2.5.2 Rôle du directeur dans la mise en place de la fusion

Idéalement, un certain nombre de mesures doivent être prises en amont de la fusion afin de préparer et de répondre aux peurs et préjugés, craintes et appréhensions qui pourraient être exprimés par l'ensemble des acteurs qu'ils soient professionnels, usagers ou partenaires.

Si les aspects politiques et économiques sont plus précisément du ressort des instances associatives, les aspects ressources humaines et usagers sont, elles plus en lien avec le rôle du directeur, responsable, par délégation, de la gestion quotidienne des établissements et services.

En raison du fonctionnement de l'ATPA, ce processus de préparation n'a pas été suffisamment travaillé dans les établissements.

En 2010 lors des premiers échanges sur le devenir de l'association ATPA, les directeurs ont été interrogés en tant qu'experts de terrain. Mon collègue et moi-même nous sommes concertés afin d'écrire³⁴ un document succinct pouvant servir de base à la discussion. Nous insistons sur les points qui nous semblaient importants à aborder avec de futurs « partenaires » pour garantir une certaine stabilité sociale au sein de nos établissements. Parallèlement nous leur avons communiqué un dossier RH comprenant : la liste des personnels en place et leurs contrats de travail (CDI, CDD, effectifs, affectations...), un bilan social (absentéisme, évolution observée..), les comptes rendus des IRP (pour notre établissement compte tenu de l'absence d'IRP, ce document n'a pas été remis), le plan de formation. Ce dossier venant en complément des documents détenus par l'association (dossiers et procédures d'agrément des accords, engagements unilatéraux, accord RTT). Ces documents sont indispensables dans le cadre d'une négociation concernant le rapprochement des entités associatives. Ils ont fait l'objet de discussions lors de deux réunions de bureau auxquelles nous avons été conviés. Suite à ces temps d'échange la consigne nous avait été donnée d'attendre afin d'informer les acteurs de terrain, l'ATPA n'ayant pas encore pris de décision définitive sur son avenir.

Entre 2010 et 2013 respectant la directive du CA et n'ayant aucune information concernant l'avancée de leur réflexion nous n'avons pas orienté notre réflexion d'établissement dans le sens de la fusion et pris aucune mesure particulière pour préparer un éventuel rapprochement, nos actions étant alors tournées vers le fonctionnement interne de nos établissements respectifs.

³⁴ Annexe N° V Eléments de réflexion proposés par les directeurs des établissements de l'ATPA dans l'hypothèse d'une fusion absorption.

Mon collègue directeur d'ESAT poursuivait le projet d'extension de son établissement mis en chantier depuis 2008 et pour lequel l'association avait des difficultés à se positionner sur l'achat ou la construction de nouveaux locaux.

En ce qui me concerne, je devais organiser la restructuration du second foyer de l'association dont la direction m'avait été confiée en mai 2010. Suite à des conflits sociaux internes importants, des signalements de maltraitance au Conseil Départemental et une menace de cessation de paiement le directeur en place à quitter ses fonctions..

Mon départ en formation CAFDES à partir de 2012 a été aussi un événement important, facteur de déséquilibre.

Le fonctionnement associatif de l'ATPA, son histoire, le fait qu'elle ne soit pas structurée autour d'un siège de professionnels n'ont pas permis aux membres de CA de mesurer les enjeux sociaux liés à la fusion. Les directeurs des établissements, directement concernés par la mise en place d'un tel processus n'ont pas été en mesure d'anticiper et de préparer les différents acteurs concernés. Nous étions parallèlement convaincus que la fusion était indispensable pour notre petite association pour faire face aux évolutions du secteur médico-social.

2.5.3 Les enjeux de la fusion

Le recours au processus de fusion associative ne relève pas uniquement de la réponse souhaitée par les autorités publiques. Dans le contexte économique actuel elle représente une réponse permettant de maintenir et de développer la qualité de la prise en charge des personnes accueillies.

Comme tous les ESMS, la Structure A2L doit faire face à des demandes de plus en plus diversifiées et à l'évolution des besoins des personnes qu'elle accueille. Nous nous devons pour maintenir la qualité de notre travail de répondre au plus près à ces attentes et besoins. Les années de l'état providence étant révolues il nous appartient de trouver des réponses adaptées. En ce sens, la fusion me semble de ma place de directrice une des réponses aux enjeux qui sont notre quotidien.

- Enjeu politique : l'ATPA étant une très petite association, ne disposant pas d'un siège elle n'était plus en mesure de faire face aux demandes des pouvoirs public et ainsi se trouvait de plus en plus en difficulté pour maintenir la qualité et développer ses actions auprès des publics accueillis. J'attends de la fusion la possibilité d'assurer la pérennité et de développer des actions, ALTERITE étant une association reconnue sur le territoire comme interlocuteur incontournable. Association en capacité de défendre des projets innovants.

- Enjeu économique : pour adapter notre mode de prise en charge aux besoins des publics et compte tenu d'un contexte économique contraint, la fusion permet de mutualiser des ressources permettant des économies d'échelle par la mutualisation des moyens. Grâce à ses fonds propres elle est en mesure de participer aux développements d'actions spécifiques en direction des populations en difficulté.

- Enjeu managérial et gestion des relations humaines : par ses fonctions supports mises à disposition par le siège ALTERITE offre une valeur ajoutée dans la construction de compétences collectives. La mutualisation de moyens permet de développer des axes de formation.

D'un point de vue purement professionnel, l'augmentation d'un réseau d'échange entre pairs tant au niveau des cadres qu'au niveau des acteurs de terrain permettant la confrontation de pratique, de points de vues différents, représente une valeur ajoutée dans l'accompagnement des publics pour lesquels nous nous devons de questionner le bien fondé de nos actions quotidiennes.

La fusion représente aussi un risque pour notre établissement. Pour qu'elle soit efficiente et positive elle doit être acceptée par tous, chacun devant y voir un bénéfice individuel pour pouvoir construire une nouvelle dynamique collective. La non inclusion dans la nouvelle entité représenterait un risque psycho-social important qui aurait des répercussions sur la qualité de l'accompagnement.

Conclusion de la partie 2

Les différents acteurs de la Structure A2L réagissent de façon négative au processus de fusion qui est considéré comme hostile. Dans un contexte environnemental complexe la nouvelle association est perçue comme menaçante de par les incertitudes sur la gouvernance et les restructurations qu'elle pourrait engendrer.

Dans les faits, cette fusion n'apporte cependant aucune modification importante sur leur quotidien professionnel ni sur la prise en charge des usagers. Les différentes analyses de l'organisation, du sociogramme et de la culture de l'établissement me permettent de conclure que la fusion a agi comme amplificateur d'une insatisfaction. Celle-ci, liée au déséquilibre engendré depuis 2010 par la promotion de la chef d'établissement comme directrice de pôle comprenant 2 foyers et par son départ en formation.

Dans l'établissement, l'attachement culturel de fonctionnement est l'appartenance au collectif basé sur un engagement auprès des usagers et du groupe, une participation à la vie sociale interne et une relation de confiance avec la direction. L'absence de cette

dernière a mis en danger cette culture en créant une perte de repère alors même qu'une nouvelle association leur a été imposée sans réel travail de préparation. Les salariés développent alors une stratégie de pouvoir en manifestant leur inquiétude, en remettant en cause la légitimité du fonctionnement de l'équipe de direction et en rejetant leur nouvel employeur.

Il conviendra donc dans la troisième partie de ce mémoire de redéfinir une stratégie de direction en s'appuyant sur le conseil d'administration d'ALTERITE et en développant une nouvelle dynamique institutionnelle intégrant la nouvelle culture associative.

3 LA CONDUITE DE CHANGEMENT

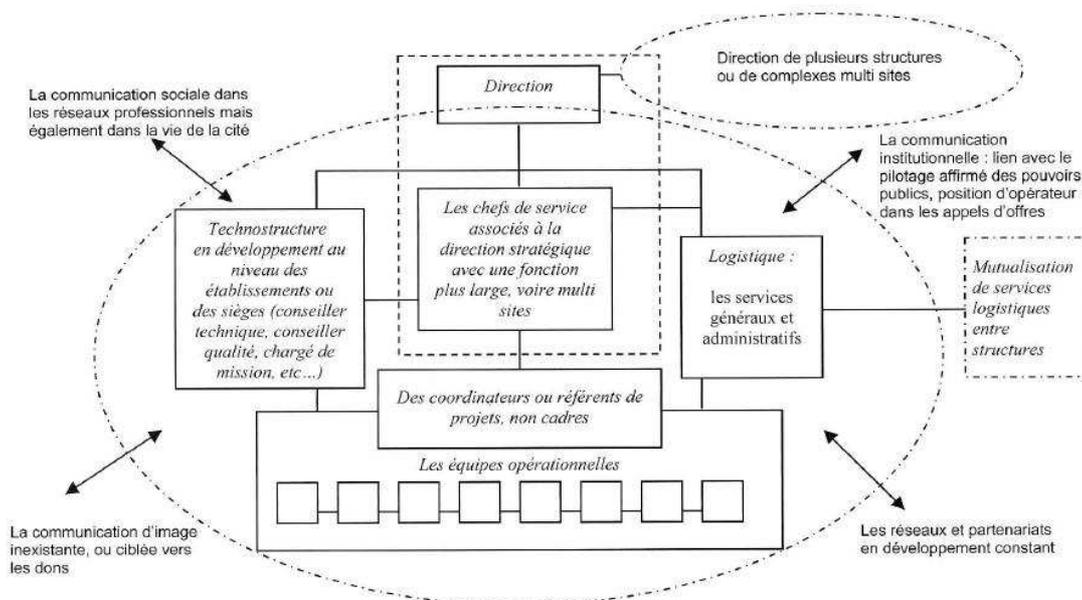
Consciente des enjeux importants que représente la fusion pour tous les acteurs de la Structure A2L mais aussi pour l'Association ALTERITE, je vais dans cette troisième partie mettre en évidence les points clés permettant d'aboutir à la réussite de la fusion.

Selon Michel CROZIER et Erhard FRIEDBERG³⁵ une organisation ne doit pas seulement être analysée par sa structure mais aussi et surtout par ses acteurs, chacun cherchant à accroître son pouvoir d'action dans l'organisation. Conduire le changement c'est donc inciter les acteurs à coopérer afin que leurs stratégies individuelles en confrontation ne détruisent pas le système mis en place.

Daniel GACOIN³⁶ nous propose un schéma (cf ci-dessus) réalisé à partir des théories développées par Henri MINTZBERG selon lesquelles toute structuration d'organisation serait organisée autour de 5 instances,

- La direction,
- L'encadrement intermédiaire,
- La logistique,
- Les équipes opérationnelles,
- La technostructure,

l'équilibre entre elles assurant le bon fonctionnement de l'organisation.



³⁵ Crozier M, Friedberg E, 1992, *L'acteur et le système*, Paris, Points, 478p

³⁶ Gacoïn D, 2008, « Faire évoluer l'offre sociale et médico-sociale : les voies des directions » tenables », *Les Cahiers de l'Actif*, N°388/ 389, Pges53-77

Il convient donc d'être vigilant sur la place et le rôle de chacun pour que l'équilibre soit maintenu assurant ainsi le bon fonctionnement.

3.1 AXE 1 : définir une stratégie managériale en référence à la nouvelle organisation.

Nous avons vu dans la seconde partie que ma posture de direction relevait du rôle symbolique de « pater familias » dans l'établissement.

Cette posture adaptée jusque-là aux relations entre les membres de l'association ATPA (membre du bureau et salariés) : la petite taille des établissements dont on m'a confié la direction, mais aussi à ma personnalité et la vision que j'ai d'un directeur, ne me semblent plus en adéquation avec le fonctionnement qu'entraîne le rattachement à une entité plus importante en ce qui concerne la relation aux salariés et le fonctionnement interne.

Il m'appartient de questionner ces dysfonctionnements, de remettre en cause le système tel qu'il est établi et de lui apporter les modifications nécessaires pour lui permettre d'évoluer de façon favorable.

Pour cela il convient de m'interroger sur les 2 axes qui composent la fonction de direction : la gouvernance et la dirigeance.

- La gouvernance est centrée sur la manière de mobiliser l'ensemble des parties prenantes afin de définir un projet. Elle ne concerne pas seulement les acteurs mais aussi les représentants de l'association les actions devant s'inscrire plus globalement dans le projet associatif. La gouvernance fait partie du registre politique de la fonction de direction.
- La dirigeance consiste à déterminer les grands axes, orientations et caps opérationnels qui sous-tendent nos actions. Relevant de la technique, elle se rapporte au management des équipes.

La personnalité des membres du bureau de l'ATPA ainsi que le lien relationnel qui existait entre les directeurs et le CA (étant basé sur une confiance et une délégation quasi-totale), les décisions prises concernant les orientations stratégiques de l'établissement ne faisaient quasiment pas objet de discussion, l'argumentaire suffisant à obtenir l'adhésion des administrateurs. L'association ALTERITE a un fonctionnement plus structuré. Les décisions concernant les établissements doivent s'inscrire dans une vision plus globale du

projet associatif, et le respect d'un certain nombre de procédures, il m'appartient de m'appuyer sur la direction générale pour faire évoluer l'établissement et ma fonction.

Concernant la dirigeance, je dois être en mesure d'apporter les ajustements nécessaires afin que les équipes prennent plus d'autonomie. Jusqu'en 2010, j'étais présente dans tous les aspects de la vie institutionnelle, aussi bien au niveau des équipes que des usagers, toujours disponible, à l'écoute... Cette posture fragilise l'institution dès 2010 lors de ma prise de poste sur un autre établissement et est amplifiée par mon départ en formation. De fait, l'organisation est modifiée, mais acceptée par les équipes qui adhèrent tacitement aux modifications engendrées dans le système fonctionnel.

Les fantasmes liés à la fusion font alors office de révélateur de dysfonctionnements internes. Mon absence physique de plus de plus importante et les difficultés du chef de service à quitter un rôle d'éducateur chef et à se positionner en tant que chef de service, guidant les équipes au quotidien et structurant les actions, ont mis les équipes en insécurité.

C'est donc dans ces deux directions que sera développé un plan d'action visant à rétablir la sérénité au sein des équipes.

3.1.1 La gouvernance comme levier

Les évolutions induites par les politiques publiques impliquent les transformations des institutions. Elles doivent évoluer et passer d'une logique de l'offre (dans laquelle les bénéficiaires devaient s'adapter), à une logique de réponse individualisée. Les directeurs ont à se projeter dans une vision plus globale du fonctionnement de leur établissement.

Je constate depuis plusieurs années ces évolutions. A l'ouverture de la structure A2L, la demande d'admission était forte d'où la constitution de liste d'attente. Depuis une dizaine d'années la liste d'attente se réduit, et fait émerger des demandes émanant de nouveaux types de bénéficiaires : personnes souffrant de handicap psychique, couples, adultes ayant des enfants à charge, personnes vieillissantes...). Jusqu'alors la taille de l'association ATPA ne me permettait pas de développer de nouveaux projets en direction de ces populations.

La fusion avec ALTERITE, association reconnue sur le territoire politique et administratif ouvre de nouvelles perspectives de restructuration, d'extension voir de création de nouveaux services en réponse à des appels à projet du département.

En partageant ces nouvelles composantes et préoccupations au sein du CODIR, en confrontant mes réflexions personnelles à celles de mes collègues, je souhaite créer une

dynamique permettant une réponse appropriée, aux nouveaux besoins recensés. Cette ouverture permettra de répondre aussi aux inquiétudes des personnels quant à une diminution de notre capacité d'accueil et la pérennité de leur emploi.

3.1.2 La dirigeance, autre levier

Le processus de fusion a révélé des tensions présentes depuis 2010 mais non exprimées.

Les dysfonctionnements pointés n'ont pas de répercussion importante dans la qualité des prestations rendues aux usagers. Bien que ces derniers aient pris une position de repli par certains aspects (diminution de la participation aux activités), la qualité de la relation entre résidants et professionnels n'est pas remise en question. Cependant, si la situation perdure il semble très probable qu'à moyen terme nous arrivions à une situation de dégradation dans le service rendu.

De par ma personnalité et la vision de la posture d'un directeur, je ne souhaite pas devenir une directrice dite « technocratique » ou « bureaucratique » au sens d'Eugène ENRIQUEZ³⁷, c'est-à-dire uniquement guidée par la « *technique, l'expertise et la maîtrise de compétences, la loi ou les procédures* ». L'appartenance à l'association ALTERITE fait évoluer ma position « paternaliste » ou « charismatique » vers un autre mode managérial. Ce dernier motivant mon implication dans les différentes instances associatives, et donc à mettre en œuvre une organisation dans laquelle le chef de service devra assumer sa fonction de responsable de terrain. Dans cet esprit il me semble pertinent de redéfinir les rôles et places des professionnels de l'équipe de direction en travaillant la notion de délégation.

3.1.2.1 Les délégations

Le verbe déléguer du latin « delegare » signifie : *confier, s'en remettre à quelqu'un*. Il renvoie à la division du travail dans l'organisation et s'appuie sur 3 champs : le politique, le stratégique et le technique et concerne 4 niveaux : la responsabilité institutionnelle, l'exercice de l'autorité, la représentation de l'employeur et la responsabilité à l'égard des usagers.

La délégation est donc un phénomène interactif entre le délégant et le délégataire nécessitant engagement, confiance mais aussi méfiance, toute délégation devant faire

³⁷ Guide du métier de directeur, P.LEFEVRE, p161

l'objet de contrôle. Ce n'est que parce qu'il est reconnu délégataire que le professionnel est identifiable et qu'il pourra agir. Pour qu'elle soit efficiente, la délégation doit être préalablement et conjointement définie dans un cadre formalisé déterminant ses objectifs, ses moyens, sa temporalité, ses limites et ses systèmes de contrôle. Dans notre établissement, bien que formalisée, cette notion a été quelque peu « oubliée » de par la posture du chef de service qui se trouve en difficulté pour prendre les responsabilités et les prérogatives que lui définissent sa fonction.

3.1.2.2 Rôle et place du chef de service

Il conviendra donc de mettre en œuvre rapidement les actions nécessaires pour que le chef de service prenne la mesure des missions et compétences qui lui incombent.

- Clarifier la position de chacun, les circuits hiérarchiques de prise de décision et de communication sera une première étape.

- ✓ Commenter la fiche de poste telle que formalisée par l'association en l'adaptant à la situation singulière de notre établissement et en insistant sur les points de management les plus sensibles notamment en ce qui concerne les délégations. Cette réflexion permettra de déterminer les prérogatives du chef de service en terme de :

Gestion des personnels au quotidien :

- organisation de la prise en charge des usagers : planning de passage quotidien dans les appartements, préparation des bilans et des projets individualisés

- gestion des fiches horaires et de poste

- suivi des congés

- contrôle des caisses éducatives, les salariés disposant d'une certaine somme d'argent pour le fonctionnement quotidien, il appartient au chef de service de contrôler mensuellement, la nature des dépenses et les soldes des caisses de chaque éducateur et d'en référer à la comptable.

- animation des réunions d'équipes éducatives et rédaction d'un compte rendu remis à la directrice

Gestion de la prise en charge des résidents :

- gestion des procédures d'admission et de réorientation

- gestion du planning des stages des résidents

- gestion des entretiens avec les familles

- contrôle de la bonne mise en œuvre des projets personnels
- gestion des tableaux de bord de présences des résidents

✓ Modélisation des temps de réunion de direction hebdomadaire:

Etant garante de la tenue et du respect des engagements pris envers les résidents, leur famille, et des missions qui nous sont confiées, ces temps d'échanges sont incontournables dans la procédure de contrôle que je dois mettre en place.

Ils concernent :

- la communication d'informations importantes sur la prise en charge des usagers, l'orientation des projets personnels, le contact avec les familles, l'ajustement des prises en charge...

- le gestion des personnels, difficultés ou demandes particulières...

- *perspectives d'évolution des services, réorganisations ponctuelles ou pérennes...

- *évolutions stratégiques en terme de besoins repérés pour les usagers ou des personnels

- *suivi du plan d'action défini suite aux évaluations internes et externes

- *élaboration et suivi du tableau de bord managérial annuel.

Cette réunion fera l'objet d'un compte rendu permettant de suivre les évolutions de nos actions.

✓ Définition des modes de contrôle des délégations : tableaux de bord, formalisation des ordres du jour et des comptes rendus de réunion, entretiens...Contrôle et définition d'orientation des tableaux de bord fonctionnels mensuels.

Il est donc indispensable que des outils soient mis en place pour me permettre d'ajuster le système.

- Initier une démarche de formation.

Le chef de service devra s'inscrire à la formation CAFERUIS. En effet les 6 domaines de compétences abordés:

- La conception et la conduite de projets de service dans le cadre du projet d'établissement
- L'expertise technique
- Le management d'équipe

- L'organisation du travail
- La communication, l'interface et la gestion des partenariats
- L'évaluation et le développement de la qualité,

lui sont nécessaires pour asseoir sa nouvelle posture. Compte tenu des délais d'obtention de financement cette action est prévue dans les 4 années à venir.

A court termes, des formations ponctuelles aux techniques managériales telles que les conduites de réunion, les écrits professionnels, la gestion des conflits...seront programmés.

- Impulser la participation du chef de service aux instances associatives.
Cette implication lui permettra de s'imprégner de la culture associative et de la retransmettre aux équipes. Elle lui permettra également de gagner une légitimité dans sa fonction aussi bien au niveau de ses pairs au sein de l'association qu'auprès des professionnels de notre établissement en se positionnant en tant que cadre reconnu de l'institution.

3.1.2.3 Positionnement de l'équipe de direction

- Définir le circuit hiérarchique : Enoncer et formaliser le rôle de chaque membre de l'équipe de direction.
- Modifier et modéliser ma participation aux réunions éducatives. Elle sera préparée en amont avec le chef de service et entre le chef de service et les équipes et fera l'objet d'un ordre du jour spécifique. J'interviendrai pour les thèmes concernant les orientations de l'établissement, les modifications notables du projet des résidents (réorientations, déménagement, fin de prise en charge), et pour tout ce qui concerne l'organisation interne nécessitant un budget particulier ou une modification importante du système en place (présentation de projets exceptionnels d'activité, d'atelier, de séjour...).
- Formaliser les circuits d'informations ; redéfinir les cadres de transmission.
- Développer l'autonomie des professionnels vis-à-vis de la directrice. Le type de fonctionnement managériale que j'avais institué impliquait une grande disponibilité, mon bureau était toujours ouvert, les professionnels pouvaient y venir à tout moment et y échanger sur tous les sujets. Je tiens à garder une certaine proximité qui me permet d'évaluer le climat social de l'établissement mais aussi de créer un lien de confiance avec l'ensemble des acteurs de l'institution. Cependant dans le cadre de la redéfinition des circuits hiérarchiques et de décisions, je renverrai, en fonction des sujets, vers le chef de service.

3.2 AXE 2 : Construire une nouvelle culture institutionnelle

3.2.1 Inscription du projet d'établissement dans le projet associatif.

Pour créer les conditions favorables à l'adhésion à la nouvelle culture, l'élaboration du projet d'établissement est incontournable.

Le projet d'établissement doit être élaboré en s'appuyant sur le projet associatif dont il dépend. Si le projet associatif définit les orientations politiques, éthiques en lien avec les missions qui légitime ses actions dans le champ du social, le PE se situe plus entre le stratégique et le technique. Il relève des savoir-faire du management interne et des ressources humaines matérielles et techniques. Pour être complet le PE doit être construit sur les valeurs et stratégies de l'association permettant ainsi le rattachement des valeurs institutionnelles à celles de l'association créant un sentiment d'appartenance à la nouvelle entité. A cette fin, des rencontres régulières avec les représentants de l'association seront organisées afin de légitimer et de valider les orientations déterminées.

Le projet d'établissement est le document de référence, le fil rouge de l'action au sein de l'établissement. Selon Patrick Lefèvre³⁸ le mot « projet » du latin *projicer*, se projeter, se jeter en avant, « *contient une dimension existentielle qui indique la volonté de s'attacher à son destin de prendre en main son avenir et ainsi réorienter le sens de l'histoire.... , il exerce une fonction transitionnelle, liant le passé, le présent et l'avenir. Il tient du dessein et du dessin* »

Il est élaboré à travers 3 dimensions : la dimension politique, qui concerne les valeurs, les missions et les objectifs ; la dimension gestionnaire : qui concerne les ressources humaines et matérielles et enfin la dimension technique qui analyse des méthodes, des services et des compétences nécessaires à la réalisation des missions de l'établissement. Il doit être dynamique et fédérer l'ensemble des professionnels qui doivent y reconnaître le sens de leur action et les fédérer autour de valeurs communes créant ainsi un sentiment d'appartenance. Son élaboration doit être un processus de réflexion évolutif mobilisant tous les acteurs de l'institution, l'objectif prioritaire étant d'optimiser le service rendu aux usagers. Le projet a plusieurs finalités :

- Il définit une institution et une image : l'identité
- Il accorde du sens à l'action donnée : la symbolique
- Il entretient des valeurs communes, un sentiment d'appartenance : la culture
- Il est dynamique

³⁸ Patrick Lefèvre, *Guide du métier de directeur en action sociale et médico-sociale*

- Il reflète les changements sociaux : le politique
- Il permet un positionnement et un développement : la stratégie
- Il met en avant les compétences et les savoir-faire : la technique
- Il permet des engagements réciproques entre les différents acteurs : la contractualisation
- Il assure une interface et une régulation entre les acteurs : la médiation

Comme le prévoit la législature, LOI n° 2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale notre projet devant être réactualisé tous les 5 ans³⁹, nous devons le réécrire en 2014. Avec l'accord, à titre dérogatoire et suite à ma demande auprès du Conseil Départemental un délai d'un an nous a été accordé par le CA d'ALTERITE pour présenter un nouveau document. Ce délai étant nécessaire pour permettre aux équipes de débiter le processus d'intégration à la nouvelle entité.

- ✓ Construire le projet par un travail collectif

Compte tenu de la difficulté pour les salariés à intégrer la nouvelle association je prévois cette démarche de réécriture sur 18 mois. Ce travail sera décliné en 3 phases :

Phase 1 : Présentation de la démarche à l'ensemble des acteurs. A partir de la relecture du projet existant, un calendrier d'actions sera établi ; un comité de pilotage (COFIL) composé de professionnels et de l'équipe de direction sera chargé de la coordination et de la mise en forme des travaux de réflexion, et l'analyse des enjeux et des pratiques de chaque équipe. Ce comité est également chargé de mettre en place un planning de réalisation et un plan de communication pour que tous les acteurs puissent participer et être informés des avancées de la réflexion. Je rencontrerai ce COFIL une fois par mois pour faire le point sur l'évolution des écrits et les difficultés éventuelles.

La Directrice Générale adjointe sera conviée afin de positionner l'association et d'énoncer « Les valeurs fondamentales » qui déclinent son action.

Pour avoir une vision précise des exigences de l'association en termes de forme et de fond du PE, j'ai dans un premier temps sollicité mes collègues directeurs. Compte tenu des réponses disparates et parfois assez floues, je me suis tournée vers la DGA pour compléter mes informations. Lors de nos échanges et afin de partager et clarifier la position associative j'ai proposé la création d'une « commission Projet d'établissement ».

³⁹ « Le projet est établi pour une durée maximale de cinq ans après consultation du conseil de la vie sociale ou, le cas échéant, après mise en œuvre d'une autre forme de participation » Extrait de l'Article 311-8 du Code de l'Action Sociale et des Familles (CASF)

Cette commission a pour objectif d'harmoniser sans toutefois figer un cadre commun dans la présentation du document. Constitué de directeurs volontaires, le groupe, animé par la DGA a élaboré un plan qui pourra être la base commune à tous les PE de l'association. Ce plan répondra aux exigences associatives intégrant les recommandations de l'ANESM. Ce document est présenté au COPIL et servira de base de travail.

Phase 2 : Les groupes de travail composés de professionnels volontaires devront se réunir à partir de thématiques précises et ainsi élaborer le contenu du PE.

Parallèlement, et en nous appuyant sur les instances d'expression des usagers existantes, ils seront associés à la réflexion par le recueil de leurs souhaits et sentiments en terme de qualité et de modalité d'organisation. L'enquête de satisfaction annuelle mise en place suite aux préconisations de l'évaluation externe sera une autre source de renseignement qui touchera le plus grand nombre.

Les familles et représentants légaux seront eux aussi sollicités pour participer aux groupes de réflexion, les représentants au Conseil à La Vie sociale seront mobilisés. Durant cette phase qui sera la plus longue, des points réguliers seront effectués lors des réunions institutionnelles et lors des réunions du CVS (les familles en seront informées).

Phase 3 : Formalisation, relecture, expérimentation et réajustement du document final qui sera présenté pour validation à l'association.

Ce projet, déjà en cours de d'élaboration prendra appui sur le projet associatif d'Altérité, en incluant les valeurs, les procédures, les circuits hiérarchiques d'informations, les instances de réflexion.... , et les modifications internes liées à la nouvelle organisation.

L'écriture du PE doit rendre compte des modifications culturelles et identitaires engendrées par la fusion mais elle doit aussi être l'occasion de formaliser les évolutions de fonctionnement existantes depuis 2010. A ce titre mon rôle de directrice est prépondérant comme le souligne G. BRAMI⁴⁰ « *l'impulsion nécessaire du dirigeant est condition de réussite dans la démarche d'élaboration du PE, ...* », « *sa réussite ne connaîtra un aboutissement que si un véritable intérêt lui est porté au plus haut niveau* ». Compte tenu des modifications importantes en termes d'organisation et d'intégration de la culture associative, la finalisation du document est prévue pour l'année 2016.

⁴⁰ Référence aux RBPP de l'ANESM « Elaboration, rédaction et animation du projet d'établissement ou de service » pge 21

3.2.2 Rôle du siège de l'association.

Le siège défini comme « *l'organe fonctionnel et logistique au service de la direction générale et des établissements et service* »⁴¹ qui ne faisait pas partie de l'organigramme de l'ATPA puisqu'inexistant, est un organe nouveau et inconnu pour la plupart des acteurs de l'institution qui voient en sa présence un danger pour le devenir du fonctionnement de l'établissement. Il est donc indispensable de communiquer et de définir le rôle et les missions de cette instance représentée par le DG et la DGA. Bien que l'autorité hiérarchique soit détenue par la direction générale, le siège doit être avant tout perçu comme une valeur ajoutée en ce qui concerne les services rendus aux établissements sur les plans budgétaires, administratifs et gestion des ressources humaines.

Des réunions seront organisées avec les différents membres de l'équipe du siège pour définir les rôles et missions de chacun, l'objectif étant de rassurer les équipes sur les délégations qui me sont attribuées comme défini dans le DUD.

Pour appuyer cette notion de service rendu, j'ai sollicité la directrice générale adjointe et la responsable RH du siège pour qu'elle puisse intervenir dans l'établissement lors d'une réunion avec l'ensemble des professionnels réunion préparée en amont par les salariés et le chef de service.

3.2.3 La formation professionnelle

La formation professionnelle est un atout majeur dans le projet de prise en charge des usagers d'un établissement. Elle permet par des actions individuelles et/ou collectives de développer et d'actualiser les compétences des services et ce, en adéquation avec les besoins recensés. Elle est également un outil de mobilité mis à disposition des personnels.

Très peu utilisée dans notre établissement je m'appuierai sur les Entretiens Professionnels⁴² mis en place en 2015 pour promouvoir la formation professionnelle ; et ainsi accompagner les salariés dans leurs perspectives d'évolution professionnelle en les aidant à exprimer leurs besoins et leurs souhaits dans ce domaine.

⁴¹ CASF art. R 314-90 à R314-94

⁴² La loi du 5 mars 2014, Article L6315-1 du code du travail

Dans le contexte de changement qui est le nôtre les formations seront orientées vers l'individuel et le collectif pour donner à l'institution le caractère d'une « institution apprenante ⁴³ ».

Elle comprendra 2 axes :

- Des formations collectives pour l'ensemble des personnels éducatifs visant principalement les changements culturels et les évolutions des techniques communes à tous (réglementation, connaissance du public..).

Ces formations seront imputées sur le budget de l'établissement, cette ligne étant validée et reconduite depuis plusieurs années par le Conseil Départemental.

- Des formations individuelles en fonction des demandes et des possibilités, elles seront imputées sur le fond de formation de l'établissement.

Elles pourront aussi être financées par le fond de formation mutualisé de l'association. En effet dans le cadre de la démarche qualité et de la « loi sur la formation tout au long de la vie »⁴⁴ l'association mutualise 10% de la dotation de chaque établissement pour proposer des formations mutualisées s'adressant à l'ensemble des salariés. L'objectif étant de développer les compétences de ses acteurs tout en dynamisant une culture professionnelle partagée.

Dans l'objectif de faire connaître et de se faire connaître par l'association j'ai sollicité la RH du siège pour qu'elle intervienne sur différents sujets :

- exposer et expliquer le dispositif de mutualisation

- informer sur les ressources mobilisables en termes de formation individuelle notamment concernant le Compte de Formation Personnel (CPF).

3.3 AXE 3 : Développer une politique de communication et de collaboration

Le mot communication renvoie au terme latin « *communicare* » : « mettre en commun partager » et donc être en capacité d'établir du lien et des relations. C'est le moyen par lequel sont transmises des informations mais aussi des dynamiques. « *La communication peut être définie comme le moyen le plus adapté de mettre de commun, de s'informer, de traduire des intentions et des messages à destination interne et à celle de*

⁴³ Expression de Patrick Lefèvre

⁴⁴ Loi N°2004-391 du 4 mai 2004 relative à la formation professionnelle tout au long de la vie et au dialogue sociale, Journal Officiel de la République Française du 5 mai 2004.

l'environnement »⁴⁵ L'un des enjeux de la communication est de « connaître l'autre » et de « se faire connaître par l'autre ». L'attitude de repli voir de rejet des professionnels de l'institution ne permet pas d'entrer dans cette dynamique et ainsi de créer un lien d'appartenance ni de reconnaissance par les autres professionnels de l'association. N'ayant pas été ni associés ni concertés au processus de fusion, celle-ci leur ayant été imposée, ils se sont démobilisés et trouvés en situation d'incapacité d'adhésion à la nouvelle situation.

3.3.1 Communiquer pour faire connaître notre fonctionnement et les résidents accueillis.

✓ Créer du lien par le biais du CVS

Les résidents n'ont pas pris conscience du changement d'association gestionnaire. Informés, tardivement et par courrier de la disparition de l'ATPA et de la fusion avec ALTERITE, aucune mesure spécifique n'a été prise pour leur expliquer le changement. Lors des réunions de présidents de CVS organisées par le siège, l'association s'est opposée à la présence des co-présidents (des résidents). Cette mesure se justifiant dans le discours par l'incapacité de ces personnes à porter la parole des résidents, la majorité des usagers des autres établissements dont ils assurent la gestion étant des enfants ou des adultes lourdement handicapés.

J'ai donc sollicité la venue des administrateurs délégués de notre établissement auprès du siège pour qu'ils rencontrent les deux co-présidents du CVS et interviennent auprès de l'association pour qu'ils puissent être conviés aux instances associatives qui les concernent. Après leur participation à quelques réunions, les membres les plus réticents du CA ont admis que les capacités de nos présidents leur permettraient de transmettre le point de vue de leurs pairs et que la richesse de leurs propos apportait des éléments à la réflexion associative. Dès lors, certains de mes collègues directeurs ont laissé la possibilité aux représentants des usagers de siéger au poste de Président au CVS.

✓ Connaître et se faire connaître par les autres établissements

Les établissements de l'association ont une dynamique d'ouverture vers l'extérieur très orientée vers la convivialité par le biais de l'organisation de manifestations festives (bals, lotos, fête institutionnelles...) ouvertes au plus grand nombre. J'ai sollicité les éducateurs pour qu'ils permettent aux résidents qui le souhaitent de participer à ces moments de

⁴⁵ Patrick Lefèvre

partage. Ces activités ont remporté un vif succès et nos usagers sont demandeurs pour renouveler ces expériences.

✓ Créer une dynamique de réflexion inter-établissement

Pour éviter « l'entre soi » et développer une dynamique identitaire commune, j'ai sollicité, les collègues directeurs, gérant des institutions accueillant le même type de population pour créer un groupe de réflexion inter établissements. En regroupant des professionnels de diverses institutions je souhaite développer les aspects suivants :

- favoriser la connaissance et le fonctionnement des autres établissements.
- traiter de la question de l'éthique⁴⁶.

Avec la finalité de développer des connaissances partagées, et produire des orientations qui pourront aboutir au développement et la création de mode de prise en charge adaptés aux difficultés et besoins des personnes accueillies.

Ces travaux devront être partagés en retour avec l'ensemble des professionnels des établissements créant ainsi une dynamique réflexive qui alimentera les débats inter établissements et nourrira la réflexion du groupe.

Cette commission se réunira toutes les 8 semaines environ dans un des établissements participant. Dans un premier temps j'animerai ces réunions ce qui me permettra de positionner l'établissement et les professionnels. En fonction de l'évolution de ces groupes de travail et des sujets qui seront abordés, cette animation pourra être partagée avec les autres cadres (directeurs, chefs de services) des institutions participantes. Au-delà du partage avec les autres acteurs, les échanges feront l'objet d'un compte rendu qui sera communiqué à la direction générale.

✓ Faire connaître l'association aux familles

Les familles de nos résidents sont toujours préoccupées du devenir de leur proche après de leur disparition. Si nous pouvons répondre à un certain nombre de questions, d'autres relèvent de compétences juridiques. Des administrateurs de l'association ont des compétences professionnelles dans ces domaines, je les ai sollicités pour que nous organisions des réunions à thème (succession, protection juridique...). Mon but étant, au-delà de renseigner les familles, de créer un lien entre les parents et la nouvelle entité.

⁴⁶ Cette notion fait référence aux Recommandations des bonnes pratiques de l'ANESM « Le questionnement éthique dans les établissements et services sociaux et médico-sociaux »

3.3.2 Créer un esprit de coopération entre les professionnels des établissements ALTERITE.

✓ Participation aux instances de réflexions associatives

Le siège organise des réunions par corps de métiers permettant aux professionnels d'échanger sur leur pratique. Dans un premier temps les éducateurs de la structure n'ont pas souhaité participer à ces temps d'échange. Ayant fait la promotion de ces moments de partage et fortement incité certains d'entre eux à « aller voir » ils admettent aujourd'hui que ces réunions sont utiles à l'enrichissement de leur réflexion. Les temps de rencontres institués sur la réflexion inter établissements (Cf partie 3.3.1) participent grandement à cette nouvelle dynamique en suscitant une envie de partage et de découverte. Lors de la réécriture du projet d'établissement certains groupes ont ainsi souhaité rencontrer leurs collègues pour nourrir leur réflexion.

✓ Construire des projets communs

Notre établissement organise des séjours pour les résidants, ces derniers ayant noué des liens amicaux avec des adultes d'autres établissements, j'ai amorcé une réflexion sur l'organisation d'un séjour partagé.

✓ Mutualiser nos moyens

Au-delà des moyens matériels que les établissements mettent facilement en commun, nous avons souhaité avec le chef de service mutualiser nos moyens dans la réalisation de l'outil DUERP (Document Unique d'Evaluation des Risques Professionnels). J'ai mis en place un groupe de réflexion regroupant 3 établissements de même nature.

Les résistances et le rejet de la nouvelle association s'estompent, les acteurs de notre établissement reconnaissent la valeur ajoutée que représente l'appartenance à une association plus importante et plus structurée. Néanmoins je suis consciente que l'insertion dans la nouvelle entité ne peut se construire que sur le long terme et qu'elle sera marquée par des points de résistances et de mécontentement. Le dénominateur commun de tous restant l'amélioration du service proposé aux usagers et le fait que ces derniers s'épanouissent dans la nouvelle association et crée une dynamique positive dans le processus d'adhésion à la fusion.

3.4 Les outils nécessaires pour évaluer l'adhésion au niveau dispositif

Evaluer et quantifier le degré d'adhésion au niveau dispositif mis en place après la fusion n'est pas aisé compte tenu du caractère abstrait et subjectif que cela induit. Néanmoins un certain nombre d'indicateurs serviront de repères en fonction des axes présentés dans le plan d'action. Ces indicateurs devront être analysés de façon régulière afin de réajuster les moyens et actions mis en place.

- Concernant le changement de stratégie managériale :
 - Analyse de la perception du chef de service au sein de l'équipe et retour lors des entretiens annuels.
 - Tableaux de suivi des actions en direction des résidents, pertinence des expertises techniques proposées lors des réunions avec la directrice.
Cette évaluation passe par le contrôle :
 - ° des écrits, compte rendus de réunion, rapports.
 - ° respect des engagements pris en terme de régularité des objectifs à atteindre.
 - ° participation régulière aux instances de réflexion associatives
 - Engagement du chef de service à entrer dans un processus de formation
 - Respect des circuits de communication, des circuits hiérarchiques qui seront évalués en quantifiant le nombre de demandes et de sollicitations faites par les équipes à la directrice. La nature des demandes devra aussi être répertoriée. Cette analyse permettra d'analyser si les cadres ont été repositionnés dans leur fonction.
- Réécriture du projet d'établissement et l'évolution des services
 - Respect du planning proposé par le COPIL
 - Dynamisme et richesse de la réflexion
 - Intégration ou non des « options fondamentales » de l'association
 - Demande de formations individuelles et collectives en adéquation avec le projet.
- Concernant la collaboration et communication avec les autres institutions et l'association
 - Evolution de participation aux groupes de réflexion mis en place par l'association
 - Evolution des participations aux formations mutualisées
 - Participations aux actions proposées par les autres établissements
 - Quantifier le nombre d'actions communes proposées et réalisées avec les autres établissements.

D'autres indicateurs seront à prendre en compte :

- Au niveau des résidents : Les indicateurs proposés visent à évaluer la qualité de la prise en charge et le climat social.
 - La baisse de fréquentation aux activités proposées par l'établissement sera-t-elle confirmée ?
 - L'enquête de satisfaction annuelle tiendra compte de la dimension associative et interrogera les usagers sur leur vision de l'association.
 - Le nombre de demande de réorientation
 - Le souhait de développer des actions communes avec d'autres établissements.
 - La pérennité des liens créés lors des activités communes
- Au niveau des familles :
 - La participation aux réunions d'information, leur adhésion à l'association pourront être des indicateurs de satisfaction et de reconnaissance de la nouvelle association.
- Au niveau des indicateurs du « climat social »
 - L'observation du Taux d'absentéisme des professionnels pour raison pathologique
 - Le Nombre de départs des salariés et leur nature (démission, mobilité associative, ...)
 - Le questionnement nombre de questions concernant la fusion et ALTERITE lors des réunions des IRPS
 - Les demandes de mutations internes à l'association

Conclusion partie 3

Les différents axes du plan d'action présenté visent à rétablir un climat social serein au sein de la structure A2L. Le processus de changement ayant été mal vécu par les acteurs de terrain, des répercussions sur l'accompagnement des résidents émergeait. Il est de mon ressort en tant que directrice et suite au diagnostic effectué de prendre les mesures nécessaires pour que l'équilibre soit réinstauré.

Il est encore prématuré de tirer des conclusions sur l'adhésion des équipes au processus de changement mais néanmoins certains indicateurs, me permettent d'envisager l'avenir de façon plus sereine.

Le premier indicateur concerne les résidents qui sont de nouveau très présents sur l'établissement et force de proposition pour des actions à venir et des modifications sur le mode de prise en charge qui seront certainement intégrées au nouveau projet d'établissement.

Le second concerne les professionnels qui, suite aux échanges qu'ils ont pu avoir avec leurs collègues venant d'autres établissements ont recensé un certain nombre de besoins

communs dans les services proposés aux usagers et ont exprimé le souhait de travailler dans le futur à trouver des réponses communes.

Conclusion

Les politiques publiques en matière sociale et médico-sociale ont été maintes fois réorientées. Depuis les années 2000, on constate une préoccupation accrue des organismes de contrôle quant à la bonne gestion des fonds publics accordés aux associations pour remplir leurs missions. Par ailleurs, la place de l'utilisateur et l'importance de sa participation à tous les niveaux du plan de compensation qui lui est proposé, a elle aussi été réaffirmée. Les lois et règlements ont permis de poser un cadre concernant les fonctionnements (associatifs, établissements..), et ont facilité la mise en place des recommandations notamment en ce qui concerne le regroupement associatif.

Le regroupement autour d'une entité existante la rendra plus puissante pour assurer la pérennité des actions entreprises. C'est dans cet objectif que l'Association ATPA a fait le choix stratégique de fusionner avec une association plus importante : l'association Altérité.

C'est au sein de l'ATPA que j'ai dirigé la structure A2L. J'ai pu suivre les diverses évolutions et les partager. Pour moi, cette fusion était une étape essentielle pour le devenir et la pérennité des établissements, c'est donc avec une certaine confiance, que j'ai accueilli la décision. La fusion actée, j'ai pu repérer chez les personnels des signes d'inquiétude, de résistances, de questionnements face au devenir.

Le travail d'élaboration, de distance quant au vécu autorisé par la formation, m'a permis de répertorier un certain nombre de manques : manque de préparation par l'association, manque d'accompagnement par Altérité, manque de disponibilité de ma part lié à de nouveaux engagements.

Le diagnostic effectué pour cet écrit a eu plusieurs effets, dont celui non attendu de faire émerger un mal être plus ancien et très indirectement lié à la fusion.

Il a aussi pointé les potentialités de chacun des acteurs de la structure, leurs limites, ce qui me servira d'appui pour un nouveau type de management.

En prenant appui sur les apports théoriques concernant les modes de dirigeance, de gouvernance, sur le rôle et la place du directeur me permet de définir un plan d'action. Le projet d'établissement inclus dans le projet associatif sera un outil de fédération et de lien avec Altérité.

Le travail entrepris, le soutien des cadres d'Altérité, me permettent de penser que la structure est en train de retrouver un nouvel équilibre. En redonnant aux personnels, un

cadre sécurisant, des informations régulières, ... la dynamique impulsée ne pourra que bénéficier aux usagers.

A l'issue de cette période de transition, la vie institutionnelle stabilisée, la nouvelle « force » associative nous permettra d'ouvrir des perspectives, concernant des besoins repérés pour les usagers en termes de vieillissement, de suivi de couple, d'accompagnement à la parentalité, de maintien dans la vie de la cité et répondre aux appels à projet.

Bibliographie

Ouvrages :

- BATIFOULIER F. 2014, *Manuel de direction en action sociale et médico sociale*, Paris, DUNOD, 494p
- DUBAR C. 2003, *La crise des identités*, Paris, le Lien social, PUF, 240p
- DEJOUR C. 2014, *Le facteur humain*, 6^{ème} édition, Paris, Que sais-je ?, 127p
- HAERINGER J., TRAVERSAZ F., 2002 *Conduire le changement dans les associations d'action sociale et médico-sociale*, Paris, Dunod, 241p
- KAËS R, 2003, *L'institution et les institutions*, DUNOD, collection inconscience et culture. 240p
- LEFEVRE P., 2011, *Guide du métier de directeur en action sociale et médico-social*, 3^{ème} édition, Paris, Dunod, 495p
- LE SAGET M., 2013, *Le manager intuitif*, 3^{ème} édition, Paris, Dunod, 316p
- MINTZBERG H. 2013, *Le management, voyage au centre des organisations*, 2nd édition, Paris, Eyolles édition d'Organisation, 700p
- PAUL, M.; 2004. *L'accompagnement: une posture professionnelle spécifique*, Paris. L'Harmattan, 98p
- SAINSAULIEU R., OSTY F., UHALDE M., 2007, *Les mondes sociaux de l'entreprise Penser le développement des organisations*, Paris, La Découverte, 398p

Dossiers et articles :

- BAREIL C., 2004, *la résistance au changement : synthèse et critique des écrits*, Cahier no 04-10, Montréal, Centre d'étude en transformation des organisations, HEC, 17p
- DERROUCH P., LALLEMAND D., 2002, Dossier coopérer : l'avenir des établissements et des services, in *DIRECTION*, N°19
- HAERINGER J, La dirigeance. Une pratique du changement, *Les cahiers de l'actifs* N°314-317
- HARDY JP., 2010, *La coopération dans le secteur social, révolution copernicienne ou révolution astronomique*, in *CAIRN INFO*, Pge 43-57
- ASH N° 2952, *Manger dans le social : Mariage de raison*, Pges 26-30
- *Direction Hors-série N°15, décembre 2015, Opérer une fusion*, 86p

- Direction N°135, *Dossier : regroupement et fusion choisir ses alliés*. Pge 24-33,
- Direction N°51, Avril 2002, *Dossier : Gérer une fusion*, 15p
- *Les risques psychosociaux dans l'économie sociale et solidaire. Piloter la prévention*. Prévention et santé au travail. CHORUM, 2015
- *Plan d'action en faveur du travail social et du développement social*, Etats généraux du social, Octobre 2015
- URIOPSS Rhône Alpes, *Guide pratique N°3 : La fusion points de repères*.
- Coordination CNAR, *Guide des associations et fusion : Mariage d'amour ou de raison ?*

Lois, décrets :

- Loi N° 75-535 du 30 juin 1975 *relative aux Institution médico-sociales*
- Loi N° 2002-2 du 2 février 2002, *renovant l'action sociale et médico-social*
- Article L312-1 alinéa 7 du CASF *relatif aux Etablissements et services sociaux et médico-sociaux*.
- Décret N° 2001-1345 du 28 décembre 2001 portant sur le statut particulier des directeurs d'ESMS du 14 juin 2006 relatif aux regroupements.

Sites internet :

- www.anesm.sante.gouv.fr
- www.legifrance.gouv.fr
- www.directions.fr

Liste des annexes

Annexe 1 :

- « Les options fondamentales » Association Altérité

Annexe 2 :

- Liste des établissements de l'Association ALTERITE

Annexe 3 :

- Présentation de la structure A2L
- Les personnels de la Structure A2L : les rôles et les acteurs de ce service

Annexe 4 :

- Eléments de réflexion proposés par les directeurs des établissements de l'ATPA dans l'hypothèse d'une fusion absorption

NOS OPTIONS FONDAMENTALES

« Peut-être que l'histoire de l'humanité est aussi la douloureuse histoire du combat mené par des hommes pour résister, pour contrarier, pour empêcher l'inadmissible suprématie du plus fort sur le plus faible, du nanti sur le démuné, de l'installé sur l'exclu. De cette histoire, je veux partager, je veux assumer l'héritage. Je revendique de ma solidarité profonde avec la folie, la misère, la souffrance. »

Évry, le 25 mai 1991

*Tony LAINÉ - Administrateur
du 19 février 1980 au 22 août 1992*

L'Association ALTÉRITÉ (anciennement APAJH Essonne) a déroulé son histoire depuis 1980, date de sa création, dans une filiation étroite avec les instances nationales de la Fédération des APAJH.

Ce n'est qu'après plusieurs années de réflexion, de nombreux débats, la consultation de tous les intervenants (cadres dirigeants, salariés, familles, bénévoles) que le Conseil d'Administration a proposé aux adhérents – qui l'ont voté très majoritairement- de quitter la fédération, considérant notamment que celle-ci, au détriment de la qualité de l'accompagnement des personnes en situation de handicap, ne mettait pas en œuvre les valeurs dont elle ne cesse cependant de se réclamer.

Pour autant, les membres d'ALTÉRITÉ entendent rappeler que l'identité de l'Association est constituée des idéaux qui ont présidé à la création de l'Association Nationale APAJH et des combats et réalisations qui en ont jalonné le temps.

Cette Association en est une représentation dont le caractère contemporain s'inscrit nécessairement dans l'histoire dont elle est le produit et dont, après beaucoup d'autres, sa création a marqué une étape que l'on ne saurait évoquer sans rendre hommage à celles et ceux qui ont fait cette Association ; leurs idées, leurs rêves, leurs réalités participent aussi et pleinement de son identité.

L'action de l'Association se justifie et s'apprécie en totalité au regard de sa capacité à mettre en œuvre l'ensemble des moyens qui lui sont confiés pour assurer sa mission de service public auprès des populations qu'elle a vocation à accompagner dans la promotion des principes éthiques et humanitaires énoncés notamment dans la Charte d'Arras, dans Déclaration de Grenoble et dans le rapport moral prononcé par le Président national de la Fédération lors du XVIIème congrès.

De la lecture de ces documents, auxquels nous invitons chacun à se reporter, TROIS PRINCIPES FONDATEURS, D'UNE PARTICULIÈRE ACTUALITÉ, NOUS PARAISSENT DEVOIR, ICI, ÊTRE RAPPELÉS.

- En premier lieu, l'EXIGENCE DÉMOCRATIQUE, depuis toujours préconisée, nous semble mériter d'être à nouveau soulignée.

Seule la mise en œuvre d'un fonctionnement démocratique confère à l'Association sa légitimité, sa représentativité et son enracinement dans la réalité des pratiques assumées et des points de vue exprimés par celles et ceux qui, de leurs lieux et places, participent ensemble à faire d'Altérité ce qu'elle est.

Composante essentielle de cette exigence et sans laquelle cette dernière ne saurait être satisfaite, le droit à l'expression est et sera encouragé. A cet effet sont et seront développées les structures habilitées à recevoir après échanges, débats, discussions, les avis et opinions formulés et dont, pour

ce qui les concerne, les instances associatives sont et seront tenues régulièrement informées et sur lesquels elles pourront être amenées à se prononcer.

La parole est et sera respectée, au même titre que le sont et le seront les décisions une fois arrêtées.

- En second lieu, nous souhaitons insister sur l'IDÉAL LAÏQUE.

Ce dernier est incontestablement marqué de l'esprit de tolérance à l'égard de toute pensée d'ordre religieux, philosophique, politique, quelle qu'en soit la diversité et promouvant une représentation de la personne humaine universellement porteuse d'égalité, de droits, de devoirs et de suprême respect.

L'expression des différences ainsi considérée participe de la possible rencontre du singulier et de la communauté et de l'extrême nécessité que nul ne soit stigmatisé du fait de ce qu'il est en son être, en sa pensée, en sa manière, étranger.

- Et enfin, à la lumière de ces deux principes conjugués, nous affirmons militer pour que CHACUNE ET CHACUN, QUELLE QUE SOIT SA PARTICULARITÉ, RECOUVRE L'EXERCICE DE SES PLEINS DROITS ET DEVOIRS DE CITOYENNETÉ.

Cet objectif est premier et toute possibilité, aussi minime soit-elle, pour tout être humain de s'en approcher sera privilégiée.

Ainsi, inscrite dans le mouvement de l'histoire APAJH, l'Association ALTÉRITÉ a vocation de participer, par ses actions, recherches, élaborations, innovations, au rassemblement d'hommes et de femmes animés par la volonté de promouvoir toute idée, initiative, disposition, revendication... destinée à améliorer les conditions de vie des publics accueillis dans les établissements et services dont elle assure la gestion.

A ce titre, elle ne saurait se substituer aux responsabilités qui incombent aux Pouvoirs Publics ni se soumettre aux pressions, exigences ou injonctions d'une autorité morale ou physique privée ou publique. Elle entend exprimer sa singularité en complémentarité et dans le respect des identités des partenaires avec lesquels elle est, et pourrait être, amenée à collaborer.

C'est parce que l'Association exerce sa mission de service public en toute responsabilité qu'elle considère de son devoir de rendre compte et de tenir informée toute autorité de la totalité des aspects de l'activité qu'elle s'applique à assumer.

Afin d'optimiser les possibilités d'accomplissement de sa mission, l'association entend préciser, complémentairement aux options formulées dans les textes déjà cités, succinctement et partiellement évoqués, les principes éthiques et politiques autour desquels elle invite à se rassembler. Elle encourage chacun à contribuer à la promotion de ces principes, dans la perspective exclusive et sans cesse réaffirmée de restaurer la DIGNITÉ de toute personne meurtrie dans son identité.

AINSI PRÉCISÉE, LA POURSUITE DES OBJECTIFS PRÉALABLEMENT ÉNONCÉS NÉCESSITE QUE DANS SON FONCTIONNEMENT QUOTIDIEN, L'ASSOCIATION ALTÉRITÉ VEILLE TOUT PARTICULIÈREMENT À PROMOUVOIR :

- UNE REPRÉSENTATION de l'enfant, de l'adolescent et de l'adulte QUI NE RÉDUISE PAS LA PERSONNE AU HANDICAP DONT ELLE EST VICTIME en la désignant, en l'identifiant d'une manière stigmatisante, mais qui la considère en tant que personne certes en situation de handicap... mais une personne égale à toute autre.

Aucun être humain ne saurait être identifié à une qualité, quelle qu'en soit la nature qui l'affecte.

- UN ACCUEIL DANS DES STRUCTURES ET UN CADRE ADAPTÉS aux mesures d'accompagnement préconisées et s'approchant au plus près des conditions de vie auxquelles tout être humain peut prétendre.

- UNE RECONNAISSANCE, UN RESPECT, UNE PROTECTION de la sphère d'intimité dont tout être humain doit pouvoir bénéficier.

- UNE FORME D'ACCOMPAGNEMENT ET DE SOINS QUI PRIVILÉGIE UNE APPROCHE PERSONNALISÉE, C'EST-À-DIRE ADAPTÉE AUX EXIGENCES REQUISES PAR LES DIFFÉRENTS ASPECTS D'UNE PRISE EN CHARGE SINGULIÈRE. Singularité nécessairement inscrite dans l'histoire, l'environnement social et humain de la personne et invitant à situer la recherche de sens au centre des mesures thérapeutiques éducatives et pédagogiques. Dans cette perspective, une vigilance particulière sera observée à l'endroit des pratiques réductrices destinées à appliquer des programmes pré-établis s'inscrivant dans des protocoles de type comportementaliste.

- UNE POLITIQUE SITUANT LE TRAITEMENT DES PLUS DÉFAVORISÉS D'ABORD DANS UN PROBLÈME DE SOCIÉTÉ.

- UNE ACTION RÉSOLUMENT INSCRITE DANS UNE DÉMARCHE DE SOLIDARITÉ envers tous les publics en situation de grande difficulté, démarche excluant la condescendance, la bienfaisance et la pitié.

- LES OBJECTIFS PRÉCÉDEMMENT DÉSIGNÉS et à constamment se mobiliser pour obtenir les moyens de parvenir à atteindre cette finalité.

Compte tenu de la particularité des missions exercées par l'Association, ne sauraient être tolérés ni les dépenses injustifiées, ni les stricts effets d'une logique spécifique à l'économie de marché.

- LA DÉNONCIATION DE LA POSITION DE QUÉMANDEUR dans laquelle, trop souvent, d'aucuns voudraient placer l'Association et n'assigner aux moyens - tout particulièrement économiques, eu égard à l'actualité - que leur stricte qualité, ce dont personne n'aurait jamais dû les priver.

- TOUTE INITIATIVE DESTINÉE À ROMPRE L'ISOLEMENT dans lequel beaucoup trop de familles se trouvent de fait enfermées.

Les parents ne sauraient être tenus écartés des différentes spécificités de la prise en charge dont leur enfant fait l'objet. Leur présence, leur participation, leur adhésion en constituent un incontestable gage de qualité et un élément certain de progrès.

- UN ACCÈS LE PLUS LARGE POSSIBLE DES PARENTS AUX STRUCTURES destinées à favoriser l'échange d'informations, d'expériences et d'idées autour des différents aspects que revêt l'histoire singulière de chacun dans une rencontre de la diversité dans la pluralité que toute institution est amenée à prendre en compte.

De la création d'un pluriel dans le respect du singulier naît et vit une communauté.

On ne saurait, dans cette perspective, que rechercher le concours de toute bonne volonté. Nous entendons réaffirmer notre souhait d'encourager les familles à participer à la vie des établissements et services, à la vie de l'association ALTÉRITÉ, dans les instances existantes ou éventuellement à inventer.

- UNE POLITIQUE EN DIRECTION DES PERSONNELS qui situe leur activité au premier plan des richesses dont il est constitué.

L'extrême complexité des missions à effectuer dans la mise en oeuvre des principes énoncés conduit à souligner l'importance et l'indissociabilité des qualités humaines et professionnelles dans l'exercice respectif, et quelle qu'en soit la spécialité, de chaque salarié.

- LA NÉCESSITÉ DE TRAVAILLER EN ÉQUIPE, c'est-à-dire en complémentarité de regard, d'approche, de références, d'expérience, de compétence... au service d'une unique finalité, la qualité, toujours à améliorer, de l'accompagnement de chaque enfant, adolescent ou adulte accueilli.

L'échange, le débat, la concertation, la réflexion, l'évaluation tels que précédemment rappelés se doivent d'être sollicités sous des formes et en des lieux les mieux appropriés.

- TOUTE DISPOSITION VISANT À ACCORDER, eu égard aux obligations légales, conventionnelles et réglementaires et aux moyens dont dispose l'Association DES CONDITIONS DE TRAVAIL LES PLUS FAVORABLES au meilleur accomplissement possible de l'exercice professionnel de chaque salarié.

Ainsi l'Association entend-elle souligner que la qualité de la prise en charge dépend aussi de la qualité des conditions dans lesquelles chaque professionnel est amené à remplir sa mission.

- UNE POLITIQUE DE FORMATION privilégiant :

- La mise en œuvre d'actions adaptées aux besoins et demandes des salariés les plus démunis au plan de la formation professionnelle.
- La qualification initiale et l'obtention du diplôme correspondant pour tous les personnels de l'Association.
- L'actualisation des connaissances et savoirs des personnels qualifiés au regard des missions exercées, non seulement pour qu'ils soient dotés de la plus haute compétence possible, mais aussi par volonté associative, de permettre à chaque salarié une accession à la meilleure situation professionnelle et socio-économique qui soit.

○ La qualification d'éducateur spécialisé pour tous les salariés exerçant une fonction éducative. Rien ne justifie qu'il en soit ainsi ailleurs (dans le secteur social) et autrement ici (dans le secteur sanitaire).

L'Association, dans un souci de plus grande efficacité, a été et pourra être amenée à mutualiser une partie des fonds attribués à la formation continue afin de faire bénéficier le plus grand nombre possible de salariés d'actions dont l'intérêt relève d'une nécessité observée dans plusieurs structures. A cette exception près et dans le cadre des priorités précédemment citées, les établissements et services disposent de la libre gestion de leur plan de formation.

Pour conclure, nous souhaitons réaffirmer que rien de ce qui concerne la vie des enfants, adolescents, adultes en situation de handicap ne nous est étranger. Nous nous sommes efforcés de préciser, eu égard à la mission qui nous est confiée, les options qui nous apparaissent devoir être développées et serions ravis d'observer que nous sommes des milliers à les partager.

Enfin, nous tenons à assurer que ces principes seront appréciés en regard des effets constatés sur la qualité de la prise en charge réalisée et des adhésions qu'ils pourront susciter. En aucun cas, ils ne sauraient s'apparenter à un exposé formalisé de dogmes par définition à respecter. Aussi à tout moment et en accord avec les règles arrêtées par l'Association pourront-ils être réexaminés.

Nous souhaitons une association inscrite dans son temps, ouverte aux questions et disposée à inventer des solutions.

L'ASSOCIATION ALTÉRITÉ
Jacky BESSON,
Président

ANNEXE II

LISTE DES ÉTABLISSEMENTS DE L'ASSOCIATION ALTÉRITE

Institut Médico-Éducatif : I.M.E. LE BUISSON
91750 CHAMPCUEIL

L'IME LE BUISSON accueille des jeunes relevant des annexes XXIV et XXIV TER (déficience intellectuelle, trouble de la personnalité, trouble de la communication, handicap grave associant déficience motrice et mentale sévère profonde) du décret N° 89-798 du 27/10/89 définissant les conditions techniques d'autorisation des établissements et services prenant en charge des mineurs.

Institut Médico-Éducatif : I.M.E. ANDRE COUDRIER
91180 - SAINT GERMAIN LÈS ARPAJON

L'I.M.E. de Saint Germain les Arpajon, est une structure dont la mission est d'accueillir des enfants présentant une association de déficiences graves avec un retard mental moyen sévère ou profond, entraînant une dépendance importante à l'égard d'une aide humaine et technique permanente, proche et individualisée.

Institut Médico-Éducatif : I.M.E. HENRI DUNANT
91390 MORSANG-SUR-ORGE

L'I.M.E. « HENRI DUNANT » accueille en externat 45 enfants et adolescents âgés de 4 à 14 ans sans atteinte motrice importante, présentant des difficultés scolaires majeures liées à une déficience intellectuelle et/ou des troubles de la personnalité.

Institut Médico-Éducatif : I.M.E. LA CERISAIE
91800 BRUNOY

L'I.M.E. « LA CERISAIE » est destinée à recevoir en externat 68 enfants et adolescents présentant un retard mental léger ou moyen avec troubles associés.
La S.E.E.S. (Section d'Éducation et d'Enseignement Spécialisé) est agréée pour recevoir 30 enfants âgés de 6 à 13 ans. Chaque enfant est accueilli à la S.E.E.S. pour faire des apprentissages sociaux et scolaires : étendre ses connaissances et faire l'expérience de la vie avec les autres. La S.I.P.F.Pro. (Section d'Initiation et de Première Formation Professionnelle) accueille 38 adolescent(e)s de 14 à 20 ans, chaque adolescent est accompagné dans son parcours institutionnel par un référent garant de la qualité de son projet personnalisé. Les prises en charge sont proposées en lien avec les champs éducatif, pédagogique, thérapeutique et technique (ateliers blanchisserie, cuisine, menuiserie et horticulture).

Institut Médico-Éducatif : I.M.E. PAGE D'ÉCRITURE
91550 PARAY-VIEILLE-POSTE

L'I.M.E « PAGE D'ÉCRITURE » a un agrément pour accueillir en externat 40 enfants et adolescents âgés de 5 à 14 ans présentant des déficiences intellectuelles Les enfants présentent des pathologies psychologiques en relation avec des maladies somatiques, génétiques, des déficiences sensorielles.

Service d'Éducation Spéciale et de Soins à Domicile S.E.S.S.D. HENRI DUNANT
91700 SAINTE-GENEVIÈVE-DES-BOIS

Le S.E.S.S.D. Henri Dunant prend en charge 20 enfants et adolescents âgés de 0 à 20 ans présentant des difficultés psychologiques et /ou instrumentales nécessitant l'aide d'un service spécialisé afin de favoriser le maintien ou l'intégration dans leurs différents lieux d'échanges et d'apprentissages sociaux et scolaires. Un des objectifs majeurs est de favoriser pour ses enfants en grande difficulté psychologique et/ou en situation d'échec scolaire. L'intégration dans ses divers milieux de vie.

Service d'Éducation Spéciale et de Soins à Domicile S.E.S.S.D. LA GRANDE OURSE 91330 YERRES

Le S.E.S.S.D. « La Grande Ourse », prend en charge 25 enfants et adolescents âgés de 0 à 20 ans, présentant une déficience intellectuelle en :

- Favorisant l'éveil, l'épanouissement et le développement de l'enfant.
- Soutenant et accompagnant la famille (au domicile ou dans les locaux du service).
- Apportant un soutien à l'intégration sociale et à l'intégration scolaire.

Cette approche globale des difficultés de l'enfant est possible par des échanges réguliers avec les parents et les partenaires qui s'occupent de lui.

Service d'Éducation Spéciale et de Soins à Domicile S.E.S.S.D. L'AQUARELLE 91600 SAVIGNY-SUR-ORGE

L'agrément est de 15 places pour des enfants et adolescents jusqu'à 20 ans présentant des difficultés psychologiques qui nécessitent l'aide d'un service spécialisé afin de favoriser leur intégration dans leurs différents lieux d'échanges et d'apprentissages sociaux et scolaires.

Formuler avec l'enfant et ses parents les difficultés qu'il rencontre, en s'appuyant sur les échanges qui auront lieu avec la famille et les contacts que l'Aquarelle mettra en place avec les différents intervenants est un des objectifs du service.

S.I.D.V.A. 91- Service pour l'Intégration des Déficiants Visuels et Aveugles) 91260 JUVISY-SUR-ORGE

Le S.I.D.V.A. 91 s'adresse aux enfants et adolescents (de la naissance à 20 ans) déficients visuels ou aveugles et à leur famille. Le S.I.D.V.A. 91, est agréé pour 65 enfants et adolescents. Dans le cadre d'un projet personnalisé, élaboré en collaboration avec la famille et réalisé en partenariat avec les professionnels intervenant auprès de l'enfant, ce service peut proposer :

- Une aide dans les différents lieux de vie de l'enfant déficient visuel ou très mal voyant,
- Un suivi et une coordination des actions menées pour l'enfant sur le plan médical
- Une aide à la compensation du handicap
- Un suivi et un soutien scolaires spécialisés
- Un lieu d'écoute, de conseil, de soutien
- Un accompagnement social.

C.H.A.V.Y. (Centre d'Hébergement et d'Accompagnement du Val d'Yerres) 91800 BRUNOY

« LE C.H.A.V.Y. » accueille toute l'année des personnes ayant un handicap mental reconnu par la M.D.P.H., le nombre de places est de 60 résidents :

Le projet d'établissement repose sur une aide à l'accession à l'autonomie, avec passage du Foyer vers les appartements. Sensibilisés à une vie plus indépendante, les résidents élaborent un projet personnel de vie qui peut ne pas avoir été envisagé auparavant ou partiellement. Dans certains cas, une admission directe dans le Service Appartements peut être envisagée. Les soins médicaux et les psychothérapies sont effectués à l'extérieur. De même, les résidents sont encouragés à utiliser les structures sociales et culturelles environnantes pour leurs loisirs.

Centre d'Initiation au Travail et aux Loisirs C.I.T.L. LA VOLIÈRE

91230 MONTGERON

« LA VOLIÈRE » accueille toute l'année en internat 17 adultes handicapés mentaux avec troubles associés, au Foyer, 16 internes répartis sur 4 Pavillons, et 15 adultes en externat, issus soit d'I.M.P.P. (Institut Médico-Préprofessionnel), d'hôpital psychiatrique, de E.S.A.T. (Etablissement de Service d'Aide par le Travail) ou encore de leur milieu familial.

Les résidents présentent des pathologies différentes, mais témoignent tous d'une certaine autonomie.

« LA VOLIÈRE » a pour vocation d'être un passage où le résident acquiert le goût du travail, des loisirs et des relations avec autrui.

LA RÉSIDENCE MORSAINTOISE (Foyer d'Hébergement Spécialisé)

91390 MORSANG-SUR-ORGE

La Résidence Morsaintoise propose à des adultes handicapés ayant une activité en milieu protégé ou ordinaire, 53 places en chambre individuelle, en studio ou en appartement autonome extérieur réparties ainsi

L'établissement a pour vocation de répondre aux besoins d'identité, d'intimité, de tranquillité de chaque résident et de proposer une organisation de vie qui ne laisse pas la personne livrée à elle-même, mais qui ne la prend pas non plus en charge totalement.

FOYER LES AULNAIES

91370

VERRIERE

LE

BUISSON

Le Foyer d'hébergement Les Aulnaies propose un accompagnement socio-éducatif personnalisé à 18 personnes ayant le statut d'adultes handicapés. A travers un accompagnement dans les actes de la vie quotidienne, l'objectif est de développer leur autonomie et leur insertion sociale, en réalisant avec le résident un projet d'Accompagnement Individualisé et en veillant à son bien-être et son épanouissement personnel.

La STRUCTURE A2L

91120

PALAISEAU

La Structure A2L propose à des adultes ayant le statut d'adultes handicapés et une activité en milieu protégé ou ordinaire de 48 places.

A travers les actions de ses différents services la Structure A2L, Aide Logement Loisirs, a pour objet de permettre à des adultes handicapés mentaux de préparer et réaliser leur projet de vie en milieu ordinaire d'habitat, de développer leur insertion sociale, leur intégration dans la cité, leur potentiel d'autonomie tout en veillant à leur bien-être et à leur épanouissement personnel.

Établissement de Service et d'Aide par le Travail E.S.A.T. LA CARDON

91120 PALAISEAU

Le CAT La Cardon, Etablissement d'Aide par le Travail (ESAT) a été créé en 1971 par des responsables d'entreprises et des professionnels de l'action sociale qui souhaitaient développer des services d'accompagnement spécialisés pour des personnes handicapées mentales.

Sur le plan professionnel, le CAT La Cardon vise à offrir à chacun une activité professionnelle où il pourra se reconnaître et être reconnu comme un travailleur à part entière. Pour ceux qui le peuvent, il est prévu des phases de stage et de détachement en entreprise pouvant aller jusqu'à une insertion progressive dans un milieu ordinaire de travail. Les activités offertes au CAT sont : restauration, conditionnement, montage assemblage, mécanique, électronique, bureautique et routage, prestations espaces verts, prestations extérieures en entreprises.

PETITES MAISONS SPÉCIALISÉES POUR ADULTES AUTISTES

91260 JUVISY-SUR-ORGE

Les « Petites Maisons Spécialisées pour Adultes Autistes », établissement de type expérimental, entrent dans la catégorie des foyers à double tarification. Elles accueillent dans 4 pavillons, 16

adultes présentant un syndrome autistique. N'étant pas des structures médicalisées, le suivi médical, paramédical et thérapeutique ne peut se faire qu'à l'extérieur, dans le cadre d'un suivi psychiatrique pratiqué par les secteurs de psychiatrie adulte de l' E.P.S. (Établissement Public de Santé) Barthélemy Durand.

Établissement de Service et d'Aide par le Travail E.S.A.T. LA CHÂTAIGNERAIE 91330 YERRES

L'E.S.A.T. « LA CHÂTAIGNERAIE » accueille toute l'année 120 adultes en situation de handicap de catégorie C (80% d'invalidité), temporairement ou durablement inaptes en milieu de travail ordinaire.

Milieu de travail, « La Châtaigneraie » a pour mission de donner à chacun un accès à une activité professionnelle adaptée à ses capacités. Quatre ateliers sont ainsi proposés : restauration, espaces verts, conditionnement et blanchisserie.

Établissement de Service et d'Aide par le Travail E.S.A.T. LES ATELIERS MORSAINTOIS 91390 MORSANG-SUR-ORGE

L'E.S.A.T. « LES ATELIERS MORSAINTOIS » accueille 120 adultes en situation de handicap et leur propose des activités à caractère professionnel ainsi qu'une aide médico-sociale et éducative leur permettant chaque fois que possible de rejoindre le monde ordinaire du travail.

En échange d'une rémunération, les travailleurs apportent leur concours à des activités adaptées au besoin et aux aspirations de chacun : entretien de locaux, sous-traitance, restauration de palettes, restauration, espaces verts ... Ils exercent leur activité soit au sein même des ateliers de Morsang, soit à l'extérieur.

Maison d'Accueil Spécialisée M.A.S. LA BRIANCIÈRE 91130 RIS ORANGIS

« LA BRIANCIÈRE » accueille toute l'année 44 résidents en internat permanent présentant des déficiences mentales et motrices ou/et des maladies mentales. L'établissement concoure à :

- Offrir aux personnes accueillies une vie active et sereine qui s'éloigne le moins possible de la vie ordinaire en recherchant le bien-être et leur épanouissement.
- Favoriser la participation des résidents à leur propre vie, amoindrir les contraintes imposées par la vie collective : trouver des réponses individuelles, respecter les rythmes de vie et l'intimité de chacun. Penser la mobilité comme l'une des valeurs prépondérantes de l'institution. Rechercher les axes d'évolution, de progrès, d'autonomie et d'ouverture sur l'extérieur.

Maison d'Accueil Spécialisée M.A.S. LE MASCARET 91250 TIGERY

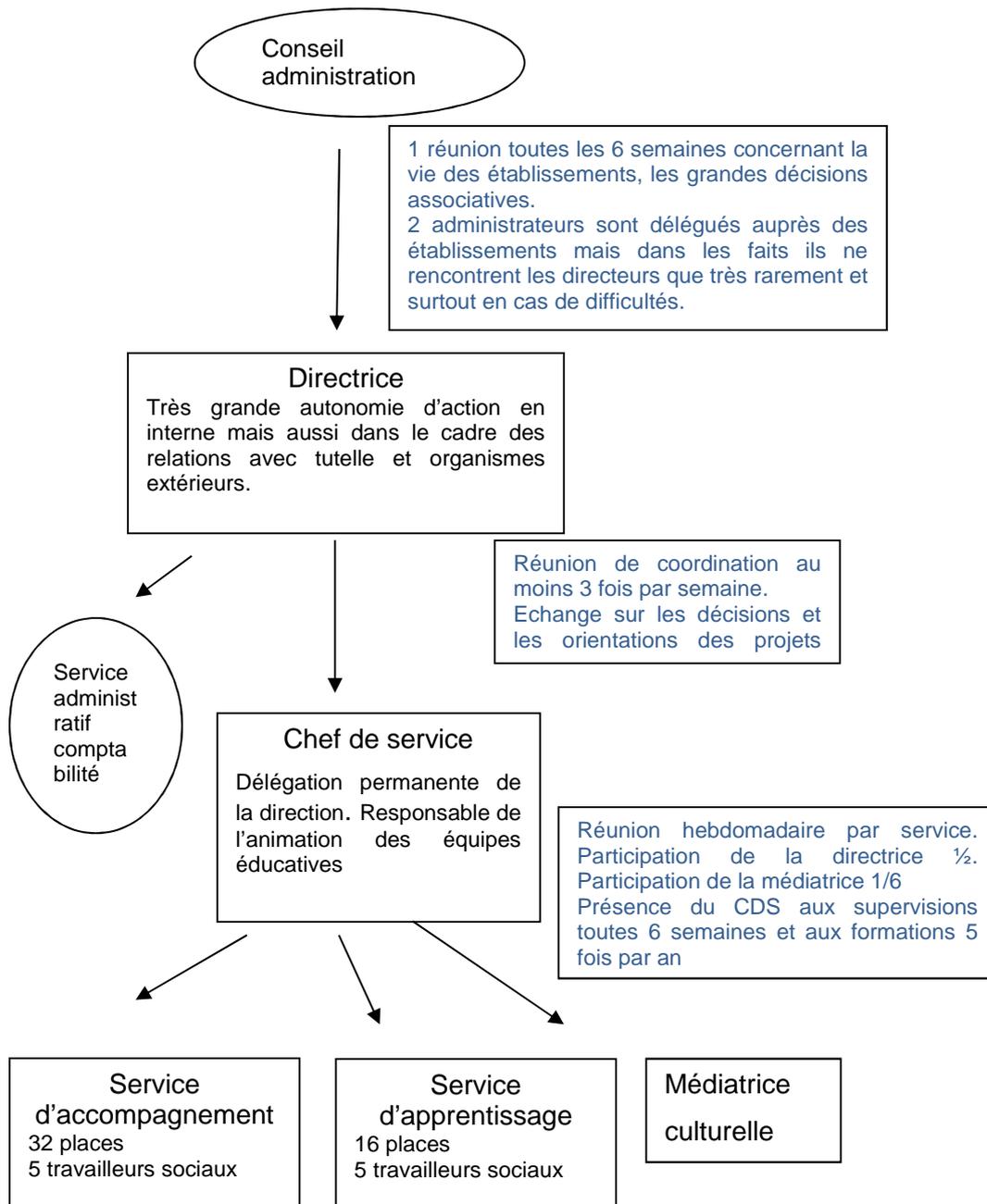
« LE MASCARET » accueille 64 adultes polyhandicapés (troubles associés moteurs, mentaux et sensoriels), en accueil de jour, un accueil temporaire existe en internat.

« LE MASCARET » a pour vocation de donner ou redonner un sens à une vie qui semble l'avoir perdu ou ne l'avoir jamais trouvé. Epanouissement de la personne, maintien de son équilibre et de son dynamisme, recherche d'émotions et de sensations, continuité de la prise en charge effectuée auparavant dans les établissements d'enfants, tels sont les résultats attendus lorsque l'équipe du « MASCARET » met en place ses différentes activités. Le désir d'ouverture sur l'extérieur et d'échange avec autrui reste la préoccupation quotidienne de l'établissement et orchestre les actions de chacun.

ANNEXE III :

Présentation des services de la structure A2L. Présentation des acteurs, leur rôle et leur fonction

Organigramme fonctionnel avant la fusion



La structure A2L est composée de 2 services : un service d'apprentissage et un service type SAVS (service d'accompagnement à la vie sociale).

Présentation des services de la structure A2L

Le service d'apprentissage

Ce service accueille 15 résidents plus une place de stagiaire, dans des appartements collectifs de 2 à 3 personnes situés en ville. L'objectif de ce service est l'apprentissage de l'autonomie au travers de la gestion d'un appartement et l'insertion dans la cité par l'utilisation des services de proximité et des loisirs.

L'activité est déclinée sur 2 niveaux de prise en charge : la prise en charge individuelle et la prise en charge collective.

Chaque résident a deux référents qui assurent le suivi en ce qui concerne l'administratif et le budget. Ils sont garants du projet personnel d'apprentissage (PPA), élaboré avec l'usager, l'équipe éducative et la direction. Il est en contact de façon privilégiée avec les familles, le tuteur, ou le curateur, les référents professionnels et les autres services prenant en charge les adultes accueillis.

L'organisation quotidienne du service est marquée par 3 séquences distinctes :

- L'accueil de journée entre 11h et 16h30 pendant lequel les éducateurs prennent contact avec les partenaires, réalisent leurs écrits, réfléchissent seul ou en groupe avec ou sans la direction sur les difficultés rencontrées, les projets à mettre en place..... Travaillent de façon individualisée et sur rendez-vous avec les résidents, assurent certains accompagnements spécifiques (médicaux, synthèse avec les partenaires...)
- Un temps d'accueil au bureau : l'occasion de rencontrer les résidents qui passent après leur temps de travail pour partager un café ou pour un temps de travail avec leur référent.
- Un temps de travail dans les appartements : à partir de 18h30, passage sur les appartements pour des apprentissages collectifs : tenue d'un appartement, préparation des repas, ménage, cohabitation..., et de convivialité, partage du repas, échanges, jeu ensemble.... Ce temps peut aussi être l'occasion de moments individuels qu'ils soient techniques, apprendre à faire un lit, gérer son linge... ou plus personnels, échange sur des difficultés relationnelles.....

Les rôles et les acteurs de ce service :

L'équipe est composée de 5 professionnels : 3 à temps plein : 1 animateur, 2 CESF (Conseillère en économie sociale et familiale) et de 2 salariés à temps partiel : 1 Educatrice spécialisée (0,8 ETP) et 1 monitrice éducatrice (0,71ETP)

- L'animateur : présent sur la structure depuis 2000, il est très impliqué dans la prise en charge des usagers, fuit les tensions qui peuvent apparaître entre les membres de l'équipe. Pendant longtemps il ne participait que très peu aux échanges collectifs mais peu à peu, et suite aux différentes remarques qui lui ont été faites lors des entretiens annuels d'évaluation et de la part de ses collègues, il se positionne de façon régulière et n'hésite plus à défendre ses points de vue.

Il est décrit par ses collègues comme très autonome et en marge par rapport à l'équipe, « *mais très bien avec les résidants, ses remarques sont pertinentes* ».

Il dit avoir besoin de calme pour réfléchir, ne participe jamais au temps de « pause » que les éducateurs prennent pour fumer une cigarette car dit ne pas « *vouloir perdre de temps* », ne reste jamais le soir pour échanger avec les autres.

Ses relations avec la direction ont parfois été tendues, surtout avec la directrice, car il dit lui-même avoir « *des difficultés avec l'autorité féminine* » et trouve qu'elle est trop dynamique et en demande trop, même s'il est conscient que c'est indispensable pour faire évoluer et adapter la prise en charge.

A plusieurs reprises il a exprimé le désir de se former, a fait des bilans de compétences mais n'a jamais été jusqu'au bout de ses intentions, l'obtention d'un diplôme pouvant avoir des implications dans sa vie familiale qu'il ne peut assumer. Sa « non qualification » d'éducateur spécialisé et les difficultés de trouver un emploi en province restent une réponse justifiant de rester en région parisienne. Il participe néanmoins régulièrement à des formations non diplômantes qui lui permettent d'améliorer son mode d'intervention auprès des usagers.

Présent depuis 2000 sur l'établissement, il a connu le chef de service quand il était encore éducateur. Bien que cela n'ait jamais été exprimé je pense qu'il n'a pas compris ni apprécié que je sois nommée directrice, pour lui le chef de service actuel aurait eu plus de légitimité. Les relations sont néanmoins très correctes et depuis quelques années il avoue être très en confiance et apprécie le travail mis en place.

Depuis la fusion il vient plus volontiers me parler des problèmes professionnels qu'il rencontre et partage même certains éléments de ses opinions et de sa vie personnelle. Il reste très modéré et attend de voir en ce qui concerne la nouvelle association.

- La Conseillère en Economie Sociale et Familiale la plus ancienne : présente depuis 2008 dans l'établissement, elle est originaire de province et est venue en région parisienne pour travailler. De ce fait elle n'a que peu d'attaches à Paris. Ses seuls liens amicaux sont ceux qu'elle a tissés avec les collègues qu'elle a connus dans l'établissement et qui sont aujourd'hui parties mais avec qui elle a des contacts réguliers.

Elle est très impliquée dans son travail et reste très professionnelle avec les résidants. Toujours à la recherche de nouvelles idées, de nouvelles propositions, elle est une référence pour les usagers qui lui font confiance et qui l'apprécient. Elle propose de nombreux séjours et week-end axés sur la découverte d'autres lieux ce qui lui permet de « voir (les résidants) dans un autre cadre que le quotidien ».

Elle est représentante des salariés au CVS avec l'autre conseillère.

Elle est décrite comme étant opiniâtre voir « bornée » mais « super avec les résidants ».

Son positionnement a beaucoup changé depuis sa formation d'éducateur spécialisé qu'elle a achevée en juin 2013, cette formation lui a permis d'exprimer ses convictions de façon plus professionnelle et moins intuitive. De ce fait elle a pris une « dimension » plus importante dans l'équipe, loin de se poser en leader elle est entendue par ses collègues.

Très respectueuse de la direction, elle fait partie des salariés les plus revendicatifs depuis la fusion. Elle se confie très facilement sur sa vie personnelle à la directrice sans toutefois « déborder », elle n'a jamais montré de signe de confusion entre professionnel et personnel. Elle a des rapports de plus en plus conflictuels avec le chef de service et n'hésite pas à l'exprimer clairement.

- La Conseillère en Economie Sociale et Familiale plus récemment embauchée (2010). Au départ très discrète, elle est devenue un des éléments pilier de l'équipe. De par sa formation, elle est beaucoup plus technicienne que ses collègues, ce qui a pu engendrer quelques frictions, au fil des années elle a su arrondir son mode de prise en charge et tout en gardant son identité professionnelle elle a étendu sa dimension éducative.

Elle est impliquée dans son travail, appréciée des résidants mais souvent ils lui reprochent sa « rigidité ». Elle a été embauchée à un moment de tension important au sein de l'équipe et s'est fait « happée » par un des groupes sans vraiment comprendre ce qui se passait. Cette situation lui a très vite pesé et

ne sachant comment s'en sortir elle s'est tournée vers moi pour me demander conseil. Depuis elle a une grande confiance en moi et respecte ma fonction.

Depuis la fusion, elle exprime ses inquiétudes quant à ses avantages, les Congés trimestriels, les heures supplémentaires, l'organisation de séjours avec les résidants, séjours auxquels elle est très attachée.

- L'éducatrice spécialisée (depuis 2009), plus âgée que ses collègues, ayant plus d'expérience, elle s'est rapidement positionnée comme experte, connaissant le métier, face à des « *jeunes collègues qui ne connaissent pas grand-chose* ». Arrivée dans un groupe déjà très soudé, elle a très vite été mise à l'écart. De plus, de santé fragile elle a été régulièrement en arrêt maladie lors de sa première année de service dans notre établissement. Des actions de régulation, des temps d'échange individuel lui ont permis de trouver sa place et aux autres professionnels de la lui laisser. Aujourd'hui les relations sont apaisées aussi bien avec ses collègues qu'avec la direction. Même si elle est parfois en « *décalage* » par rapport aux autres de par son âge et ses expériences antérieures, elle est reconnue et fait partie intégrante de l'équipe.

Sa relation avec les résidants est assez maternante ce qui crée parfois des tensions, ces derniers considérant qu'elle peut être infantilisante.

- La monitrice éducatrice (depuis juin 2014) : Arrivée dans un contexte difficile (fusion) et pour remplacer une salariée qui avait largement marqué de sa personnalité le poste, elle s'est néanmoins parfaitement intégrée. Très observatrice et très calme, elle a su prendre le temps de rentrer en contact et de faire sa place.

Elle dit apprécier l'ambiance au travail et le relationnel avec moi même si « *elle n'est pas souvent là et on lui saute dessus dès qu'elle arrive* ». Sur un mode ingénue/ naïve, elle exprime ses griefs par rapport au fonctionnement de la direction et notamment sur le positionnement et les fonctions du chef de service.

Le service d'accompagnement

Service de type SAVS de 32 places, nous revendiquons une spécificité dans son fonctionnement principalement axé sur l'intervention au domicile pour le maintien des acquis en service d'apprentissage et le maintien du lien social. Les interventions se font uniquement sur rendez-vous au domicile des usagers. Les rendez-vous sont planifiés sur un mois. En fonction du projet personnel d'accompagnement mis en place pour chacun, certains résidants ne sont « visités » qu'une fois par mois, d'autres plusieurs fois par semaine. Le profil des résidants de ce service est légèrement différent de celui du service

d'apprentissage. En effet, ils sont plus autonomes, ils ont moins besoin d'apprendre, ils connaissent mieux les risques et les dangers d'une vie en appartement, ils n'ont pas les contraintes de la colocation. Dans la plupart des cas, l'intervention des éducateurs est vraiment orientée sur la socialisation, le maintien du lien avec l'extérieur, l'accompagnement dans les démarches particulières, le suivi médical.....

Les éducateurs de ce service ne sont pas confrontés aux conflits entre résidants, au refus de participer aux temps collectifs. Les usagers, pour la plupart adhèrent plus facilement à leur projet car il n'implique qu'eux. La notion de respect de règlement est totalement différente et beaucoup moins contraignante. La notion de progression est différente, les résidants peuvent être suivis par ce service « à vie » en tout cas jusqu'à ce que leur sécurité soit totalement garantie.

Les rôles et les acteurs de ce service

L'équipe éducative est pluridisciplinaire, composée de 5 salariés : 1 éducatrice spécialisée (1ETP), 1 éducateur spécialisé (0,70 ETP), 1 monitrice éducatrice (0,70ETP), 1 Conseillère en Economie Sociale et Familiale CESF (0,5 ETP).

- L'éducatrice à temps plein (présente depuis 2009): Très investie professionnellement le fait qu'elle soit la plus ancienne et la seule à temps plein, fait d'elle le « pilier » du service. Très rigoureuse et organisée, elle est en mesure de répondre très rapidement aux sollicitations. Très proche des résidants, elle maîtrise l'art de la bonne distance. C'est une professionnelle en perpétuelle réflexion remettant souvent en cause son mode de travail afin d'améliorer la qualité de la prise en charge du service.

Ayant pris plus d'assurance dans ses capacités professionnelles, elle souhaite entamer une formation de chef de service en 2015, formation acceptée et inscrite au budget de formation.

Ses relations avec l'équipe de direction sont professionnelles et respectueuses.

Elle échange de façon quotidienne sur les difficultés qu'elle repère, répond rapidement aux sollicitations. Elle fait appel au chef de service pour tous les problèmes techniques qu'elle rencontre et tous les aspects administratifs de la prise en charge des résidants. Elle se tourne plus facilement vers moi en ce qui concerne les évolutions du service et les problèmes de prise en charge des usagers.

- L'éducateur spécialisé: Arrivé dans l'établissement en 2011 il a un Curriculum Vitae professionnel assez varié et riche d'expériences différentes. Très discret et n'ayant pas la culture de l'écrit, il a eu quelques difficultés à trouver sa

place dans une équipe, à l'époque, déjà bien installée. Proche des résidants, il est apprécié pour son calme et son apparente nonchalance. De nombreuses discussions avec moi lui ont permis de prendre une place de modérateur, reconnu comme tel par les usagers et ses collègues. Conscient des enjeux du départ en formation de sa collègue il se prépare à ce départ en prenant de plus en plus en charge les aspects administratifs du travail d'équipe.

Il reconnaît et respecte l'autorité hiérarchique de l'équipe de direction. Il est dans la même posture relationnelle que sa collègue éducatrice avec le chef de service et la directrice.

- La monitrice éducatrice : la plus récente dans le service (fin 2011) mais aussi celle qui a le plus d'expériences diverses. C'est « *la fofolle* » de l'équipe, toujours en mouvement, très dynamique, elle booste les résidants. Pour autant elle est aussi très attentive à leurs maux, souvent dans l'empathie. Elle a eu aussi quelques difficultés à son arrivée avec la culture de l'écrit développée dans ce service mais étant très franche elle l'a toujours clairement exprimé en demandant un temps d'adaptation à ses collègues.

Très respectueuse de la hiérarchie, elle n'hésite pas à venir se confier aussi bien sur des sujets personnels que professionnels. Plus âgée que le reste de l'équipe elle a une place particulière de grande sœur. De nature joyeuse et franche elle a de très bons contacts avec ses collègues.

- La CESF Conseillère en économie sociale et familiale : par sa présence à temps partiel (0.5ETP), c'est la plus effacée et la moins impliquée relationnellement dans l'équipe. Très souriante et toujours de bonne humeur elle participe peu aux décisions d'équipe, fait consciencieusement son travail. N'exprime jamais de demande. Elle a un bon contact avec les résidants mais n'est pas repérée comme personnel référent.

Les autres acteurs de l'établissement

- Une médiatrice culturelle a 0.20 ETP, elle gère les relations avec les associations sportives et de loisirs du territoire, accompagne l'ensemble des résidants dans leurs démarches d'inscription et assure un suivi relationnel en vue d'une meilleure intégration en milieu ordinaire.

Très autonome dans la gestion de son temps elle a parfois des difficultés à travailler en équipe. Depuis la fusion elle a été élue déléguée du personnel suppléante. Elle prend son rôle très au sérieux et crée parfois une certaine irritation chez ses collègues car elle « cherche » les problèmes de

fonctionnement, elle voudrait se positionner comme interlocuteur privilégié de la direction concernant les droits des salariés alors que ceux-ci estiment qu'ils peuvent dialoguer directement avec l'équipe de direction.

Par ses expériences en art thérapie elle se pose en experte de la relation et cherche à imposer ses idées et ses modes de fonctionnement alors qu'elle ne partage pas le quotidien des usagers. Régulièrement en désaccord avec la direction elle affirme des faits qu'elle ne vérifie pas et a des difficultés à admettre s'être trompée.

- La comptable, 1ETP (depuis 2001): par sa fonction, elle est proche de la direction avec laquelle elle travaille sur les orientations budgétaires de l'établissement. Elle est en lien avec les résidants en ce qui concerne les factures: loyer, charge, frais de participations aux séjours..... Et en lien avec les éducateurs sur des domaines liés aux « caisse éducatives », les sommes allouées mensuellement aux éducateurs pour leurs dépenses courantes. C'est la professionnelle pour laquelle la fusion a eu le plus d'impact : changement de logiciel comptable, changement et multiplication des procédures... qui lui ont occasionné une surcharge de travail. D'origine asiatique, elle a gardé un fort accent qui nécessite un temps d'adaptation dans la compréhension, ce qui ne facilite pas les échanges avec les autres acteurs de l'établissement. Réfugiée politique elle est restée pendant des années très méfiante et assez distante avec les autres salariés. Au fil des années, un sentiment de confiance réciproque a pu s'installer. Elle est perçue par ses collègues comme rigoureuse et juste. Ses premiers contacts avec l'association ont été très difficiles car de nombreuses incompréhensions ont créé un climat de tension. Je suis souvent intervenue comme médiatrice et défendre les différents points de vues. « *Les tensions sont maintenant aplanies car la directrice nous a donné le mode d'emploi de la communication* ». Néanmoins, la comptable, de nature méfiante, reste sur la réserve concernant ses nouveaux collègues comptables.
- Une standardiste/ secrétaire à 0.50ETP, présente uniquement le matin elle gère les dossiers administratifs des résidants et elle n'a pas de contact direct avec les personnels éducatifs ni avec les résidants, la communication passe par un cahier de transmission.
Elle est en lien direct avec la direction qui coordonne et suit ses actions. Depuis la fusion elle se plaint régulièrement de surcharge de travail alors qu'elle ne fait rien de plus.

Avant la fusion, elle assurait aussi le secrétariat de l'ATPA mais a perdu ces heures lors de la fusion.

Par cette énumération des différents profils professionnels, nous avons pu constater que les comportements ne sont pas identiques en fonction de l'ancienneté, du temps de présence et de la personnalité de chacun. Il m'est cependant possible de dégager 3 grands types de caractères :

- ceux, très impliqués dans leur travail et qui, par peur de perdre leur mode de fonctionnement, sont dans la résistance et voient de façon négative la fusion. Ils sont attachés à la proximité avec la directrice et vivent mal son éloignement. Ils sont aussi les plus vindicatifs quant à la posture du chef de service qu'ils remettent en cause.

- ceux qui y voient un moyen d'augmenter leur influence au sein de l'institution.

- ceux qui n'émettent, à ce jour, aucune réserve particulière manifestent une certaine indifférence. Ils semblent être dans l'attente de voir ce qui va se passer, ils font confiance à l'équipe de direction pour qu'elle les protège.

Ce repérage des pratiques et des comportements m'a permis de dégager des caractères et des profils comportementaux. Il me servira d'appui pour adapter mon mode de management et construire des rapports humains efficaces et pertinents. Ils seront aussi importants pour noter les points de vigilance nécessaires à la construction du management des équipes.

L'équipe de direction

Elle est composée de la directrice et du chef de service.

Tous deux ont participé à la création de l'établissement, étant présents dès l'ouverture en qualité d'éducateurs, ils ont « pensé » le projet d'établissement avec la première directrice, qui était aussi une amie, sur la base des souhaits des parents fondateurs de l'institution.

Travaillant ensemble depuis 25 ans, dans d'autres institutions avant 1998, ils se connaissent bien et ont toute confiance l'un envers l'autre.

Le chef de service :

Embauché à l'ouverture de la structure en janvier 1998, il n'est alors que moniteur éducateur avant sélection. Il avait des liens forts avec la première directrice de l'établissement avec qui il avait travaillé de nombreuses années avant la création d'A2L. Pendant longtemps étant le seul homme de l'institution et le plus âgé parmi les

éducateurs, il avait une position particulière qu'il a perdu quand un nouveau directeur a été embauché au départ de la « directrice fondatrice » (1999).

Après une formation d'éducateur spécialisé, il devient chef de service en 2002 quand j'ai pris la direction de l'établissement. Reconnu pour son savoir-faire et ses compétences éducatives, il est très apprécié par les résidants, les éducateurs et les familles.

Peu à peu, les équipes devenant plus stables, le regard des éducateurs a changé le concernant, ses connaissances éducatives sont toujours très appréciées mais il lui est souvent reproché de ne pas se remettre en question, de ne pas faire de propositions nouvelles, de ne parler que de lui et pas toujours de ce qui est important pour les résidants.

Il a rencontré sa femme actuelle dans l'établissement ce qui a occasionné des tensions car il prenait toujours fait et cause pour ses propositions, la confiance en lui s'est depuis émoussée.

La directrice

Je fais partie de la première équipe de l'établissement, embauchée en septembre 1998 comme éducatrice, je quitte la structure en 2000 pour prendre un poste de chef de service dans une autre institution et reviens prendre, en 2002, la direction de la structure sur sollicitation de l'association.

A ma prise de fonction la structure est, selon le conseil d'administration, en « crise », « *les éducateurs ne font plus leur travail* », « *les résidants sont livrés à eux même...* ». Suite à des difficultés relationnelles et quelques erreurs de jugement professionnel graves, le directeur a négocié son départ, et on me confie alors la mission de « *redonner à A2L son identité de départ* ».

Des négociations sont menées avec le conseil général pour que l'établissement ait la possibilité de créer un poste de chef de service, au titre de la promotion interne le chef de service actuel, alors éducateur, est promu.

En tant que directrice je suis décrite par les professionnels, famille et administrateurs, comme très proche des résidants et des salariés, parfois « *agaçante* » car « *elle est capable de voir sur nos têtes si cela va ou pas* », « *elle observe trop* », « *pose toujours les questions qui dérangent* », « *quand elle a décidé, ce n'est même pas la peine de discuter* ». « *Avec les résidants elle fait des choses complètement folles pour tenter de dénouer des situations ; Parfois un peu pénible elle a du mal à mettre fin à certaines prises en charge difficiles, il faut tout essayer avant de baisser les bras* », « *elle ne se met pas à notre place et ne nous écoute pas toujours, mais est toujours là en cas de problème, elle prendra toujours le parti de protéger l'équipe* »

Je tente toujours de créer une relation de confiance avec les différents acteurs de l'établissement, mon bureau est toujours ouvert.

Régulièrement je réponds de façon positive à des invitations à dîner de la part des résidants, cela me permet d'évaluer les progressions de chacun mais aussi de partager un moment de convivialité en dehors du lieu d'accueil de l'établissement, de même je participe parfois dans l'année à des sorties organisées par l'établissement. Ces moments sont très importants dans la relation de confiance que je cherche à mettre en place avec les résidants. *« Elle n'est pas seulement la directrice qui sanctionne ou qui fait respecter le règlement ou signe les papiers administratifs, elle est aussi la directrice qui vient manger, jouer ou parler avec nous de nos difficultés ».*

En mai 2010, le conseil d'administration me confie la direction du second foyer de l'association, le Foyer les Aulnaies, établissement indépendant du premier foyer. Initialement, je ne dois faire qu'une évaluation du potentiel du foyer qui est en très grosse difficulté financière, en cessation de paiement et en crise sociale, signalement de mauvais traitement à l'ARS, lettre anonyme En fait cette mission se transformera en nomination au poste de direction, qui est toujours effective à ce jour.

Pour pouvoir sortir de la situation de crise sociale dans laquelle se trouvait ce second foyer, j'ai réinstauré un climat de confiance entre les différents professionnels : j'ai pris le temps de les écouter pendant 2 mois sur les difficultés du passé. Ce temps qui peut paraître long a été nécessaire pour libérer la parole de professionnels se considérant comme harcelés et mal traités par l'ancienne direction, certaines professionnelles avouant qu'elles pleuraient dans leur voiture avant d'entrer dans l'établissement et expliquant qu'elles ne voulaient pas démissionner pour protéger « leurs » résidants. Ce travail de mise en confiance s'est accompagné d'une restructuration complète du fonctionnement, notamment avec l'embauche d'une chef de service à temps plein, la définition de cadre de travail et de mise en place de procédures, l'instauration de moment de convivialité.... Parallèlement un travail important de promotion de l'établissement avec les familles et partenaires pour, là aussi, réinstaurer un climat de confiance et de dialogue.

En 2012, je m'inscris dans le cursus de préparation au concours d'admission à la formation CAFDES, formation que j'intègre en juin 2013.

J'ai personnellement accueilli de façon favorable la décision de fusion, le monde associatif et la gestion d'établissement ayant beaucoup évolué, la gestion en « bon père de famille » de l'ATPA n'était plus adaptée au développement de son action.

Le rattachement à une entité plus importante représente pour notre établissement une opportunité de développer des compétences nouvelles grâce au programme de formations mutualisées, aux instances de réflexion regroupant les salariés volontaires, à la possibilité de visiter, voire de travailler en étroite collaboration avec d'autres établissements du groupe afin de préparer ou d'imaginer des solutions permettant la poursuite du parcours de vie des résidants.

Les aspects mutualisation de formation, de réflexion éducative, des opportunités d'évolution pour les salariés, de parcours de vie pour les usagers représentent des évolutions importantes pour l'avenir des établissements.

Au niveau de l'équipe de direction, cette fusion est source de grands changements ; habitués à un fonctionnement très autonome le soutien que nous apporte le rattachement à un siège structuré me permet de trouver des interlocuteurs professionnels lorsque je me trouve confrontée à la notion « de solitude du directeur face à l'exercice du pouvoir ». Le fait de pouvoir échanger avec des pairs appartenant à la même association m'apporte d'autres éclairages quant aux orientations que je peux impulser dans mon établissement. De même, les instances de réflexions communes, tant au niveau des cadres que des professionnels de terrain, permettent d'augmenter les compétences et d'ouvrir plus largement l'établissement vers l'extérieur. Les nouveaux projets ne seront plus portés uniquement par notre établissement mais par un collectif plus puissant augmentant ainsi les chances de les voir aboutir.

Cependant, je pense que cette fusion a été trop rapide, les salariés et les résidents n'ont pas été suffisamment préparés et informés des démarches et de l'avancée des négociations, les processus de chaque entité fusionnante n'ont pas été suffisamment confrontés, ce qui a rapidement généré des inquiétudes, sources de tensions au sein des équipes.

Les instances de réflexion et de coordination internes

Les différents dispositifs de coordination et de régulation présentés, de par leur nombre, sont une manière pour l'organisation de répondre aux enjeux de la prise en charge par une réflexion commune en même temps qu'ils participent à la production et à l'enrichissement d'une culture commune.

Les réunions d'équipe éducative : Une réunion hebdomadaire par service durant laquelle sont traités dans une première partie des sujets concernant les résidents, les orientations du projet, le point sur les difficultés rencontrées dans la semaine puis dans une seconde partie des questions plus générales sur la prise en charge éducative, une réflexion commune sur les pratiques et l'organisation du service. Sont présents à cette réunion l'ensemble des membres de l'équipe, le chef de service et la directrice une fois tous les 15 jours. Deux comptes rendus sont rédigés celui de l'équipe et celui de la direction. Un ordre du jour est communiqué

la veille de la réunion, les équipes ont la possibilité de proposer des points à travailler.

La supervision : Un prestataire extérieur intervient dans l'établissement toutes les 6 semaines dans chaque service pour des temps de supervision d'équipe.

L'équipe de direction est présente, avec le chef de service.

La formation interne : 6 journées par an sont prévues pour de la formation interne et concernent l'ensemble des équipes éducatives. Les apports théoriques et pratiques sont étudiés en fonction d'un planning établi annuellement. L'équipe de direction est présente.

Outre l'aspect formation, cette journée est aussi un moment de convivialité et de partage. En effet c'est le seul moment où l'ensemble de l'équipe éducative est rassemblée autour d'un repas. Depuis ma prise de fonction nous avons décidé, avec le chef de service que nous gérons l'organisation du repas, les éducateurs n'ayant plus qu'à se mettre les pieds sous la table. C'est une façon pour nous de reconnaître leur travail et leur implication dans l'établissement. Selon les années ce moment a été vraiment moteur car il permettait de faire des petits challenges, « pourriez-vous cuisiner cela ? » ou « pourriez-vous goûter à cela ? ». Le formateur se plaît à dire que ce moment est le reflet du management de l'établissement, un « *cadre très maternant et convivial* ».

Les réunions institutionnelles : au moins 3 fois par an, elles réunissent l'ensemble des salariés de l'établissement ; les sujets traités concernent le fonctionnement de l'institution, les relations inter services, la gestion des œuvres sociales...

Les groupes de réflexion : en fonction des besoins institutionnels, ils regroupent des représentants de chaque service pour réfléchir ensemble sur des aspects législatifs : Projet d'établissement, livret d'accueil....

Les réunions quotidiennes entre la directrice et le chef de service :

Quotidiennement jusqu'en mai 2010 puis au moins un jour sur deux depuis la double direction, le chef de service et la directrice se réunissent pour faire le point sur les événements de la veille et travailler sur les orientations éducatives de l'établissement, écrits divers, préparation de réunion....

C'est aussi l'occasion de faire le point sur les dysfonctionnements repérés aussi bien au niveau des équipes éducatives que de l'équipe de direction.

En fin de semaine c'est l'occasion de planifier des actions à mener la semaine suivante.

La nouvelle organisation, répartition du temps de la directrice entre 2 établissements et semaines formation, entraîne une irrégularité dans le rythme de ces rencontres.

Les entretiens annuels d'évaluation

Menés conjointement entre le chef de service et moi-même avec chaque salarié une fois par an, c'est le moment d'échanges plus individualisés aussi bien sur l'activité que sur le ressenti des salariés, la communication interne et externe, les axes d'amélioration de la prise en charge des usagers, les objectifs professionnels du salarié.

Lors de ces entretiens de 2014, de nombreuses interrogations sont apparues concernant l'avenir de l'établissement, les conditions de travail, les avantages existants liés à la fusion. C'est aussi là qu'ont été officiellement exprimées les premières remarques sur la nouvelle organisation liées à l'absence plus fréquente de la directrice.

ANNEXE IV

Eléments de réflexion proposés par les directeurs des établissements de l'ATPA dans l'hypothèse d'une fusion absorption. (Questionnement et points de vigilance)

- Rattachement hiérarchique des directeurs ?
Relations fonctionnelles avec le siège ? Principe de délégation ?
- Responsabilité des directeurs dans les actions territoriales de partenariat en réseaux avec des groupements : sanitaires, médico-sociaux, économique, municipaux:
Pour exemple : - Chema 91
 - CISP (Conseil Intersectoriels Psychiatrie)
 - ESAT 91
 - Collectif 91
 - Différent et compétent
 - Andicat
 - GESAT
 - Association tutélaire
 - ACE-CEE (Chef d'entreprise)
 - MEDEF Essonne
 - URIOPSS, Synéas.....
- Politique de l'association pour développer ses établissements, processus d'élaboration et de mise en œuvre. Mission des directeurs dans ce processus?
- ➡ En ce qui concerne les ressources humaines des établissements :
 - Procédure d'embauches
 - Sanction
 - Licenciement
 - Promotion
 - Formation
 -
- ➡ En ce qui concerne les moyens budgétaires :
 - Fonctionnement des relations avec les financeurs : ARS/ Conseil général
 - Responsabilité et rôle des directeurs dans les modalités de négociation, suivi, exécution des lignes budgétaires.
- ➡ En ce qui concerne les choix politiques dans les projets d'établissement en matière de :
 - Choix des publics accueillis et des projets à destination de ces publics.
 - Politique de prise et de couverture de risque, responsabilité.
 - Détermination des stratégies des établissements en terme éducatif, budgétaire et commercial.
- Modalité d'initiation de nouveaux services ou établissements.
- Question divers sur la politique de gestion associative.
 - Gestion des œuvres sociales et intégration des fonds existants
 - Détails et coût des prestations techniques offertes par le siège aux établissements.
 - Mutuelle de groupe
 - Accord RTT et modalité d'application
 - Compte épargne temps
 - Affiliations régionales et nationales de l'association.
 - Affiliation : juridique, comptable, patronale, médecine du travail, assurance.
 - Modalité de représentation des familles au sein des établissements et au sein de l'association.

DUPRE

Marie-Pierre

Septembre 2016

**Certificat d'aptitude aux fonctions de directeur d'établissement
ou de service d'intervention sociale**

ETABLISSEMENT DE FORMATION : BRUC Ressource

**ACCOMPAGNER LES ÉQUIPES D'UNE STRUCTURE D'ACCUEIL DE
PERSONNES EN SITUATION DE HANDICAP MENTAL DANS LES
CONSÉQUENCES SOCIALES LIEES À UNE FUSION ASSOCIATIVE**

Résumé :

Soumises aux contraintes des évolutions des politiques publiques, les associations doivent trouver des solutions pour être en mesure de garder leur rôle d'innovation et de création en direction des personnes en difficultés.

L'association ATPA fait partie de ces entités qui, faute de moyens humains et de compétence se trouvent dans l'incapacité de faire face seules à ces nouvelles exigences. Elle a donc résolument choisi de rechercher un partenaire associatif solide partageant l'essentiel de ses valeurs pour fusionner et assurer ainsi la pérennité de ses établissements et la poursuite de leurs projets.

Directrice d'un des établissements (A2L) engagés dans le processus de fusion, j'ai pu observer les résistances voire les signes de rejet des acteurs de la structure. Dans un contexte environnemental complexe la nouvelle association est perçue comme menaçante de par les incertitudes sur la gouvernance et les restructurations qu'elle pourrait engendrer

M'appuyant sur l'analyse des comportements, de l'organisation, de la culture et de l'identité, je propose une redéfinition stratégique de direction permettant l'adhésion des professionnels à la réalité de la fusion de notre association.

Mots clés :

DIAGNOSTIC, FUSION, ACCOMPAGNEMENT, MANAGEMENT, DIRIGEANCE, EVOLUTION, STRATEGIE, IDENTITE, CHANGEMENT, RESISTANCE

L'Ecole des Hautes Etudes en Santé Publique n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les mémoires : ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.