



ENSP

ÉCOLE NATIONALE DE
LA SANTÉ PUBLIQUE

RENNES

CAFDES

Promotion 2004

Personnes Adultes Handicapées

**RÉINSCRIRE UN ÉTABLISSEMENT POUR
ADULTES HANDICAPÉS DANS UNE
DYNAMIQUE INSTITUTIONNELLE :
UN ENJEU FÉDÉRATEUR**

Alima SEBA

Sommaire

RÉINSCRIRE UN ÉTABLISSEMENT POUR ADULTES HANDICAPÉS DANS UNE DYNAMIQUE INSTITUTIONNELLE	1
INTRODUCTION	1
1 - CONSTRUCTION D'UNE DYNAMIQUE INSTITUTIONNELLE	3
1.1 INSCRIPTION DANS UNE HISTOIRE	3
1.1.1 Une histoire qui a plus d'un siècle.	3
1.1.2 Des réalisations plus récentes.....	5
1.1.3 Les fondements d'une dynamique institutionnelle.	8
1.2 L'ASSOCIATION AUJOURD'HUI	10
1.2.1 Ses buts, ses valeurs, son cadre réglementaire.	10
1.2.2 Ses activités.....	12
1.2.3 Son organigramme.	13
1.2.4 Mon positionnement et mon implication au sein de l'association.	13
1.3 PROJET ET ACTEURS	15
1.3.1 Le projet actuel de la maison du Planeau.	15
1.3.2 Une équipe aux compétences diverses, parfois trop divisée.....	17
1.3.3 Une population qui vieillit mais pleine de vie.....	17
2 - LES ALÉAS ACTUELS DE LA DYNAMIQUE INSTITUTIONNELLE	23
2.1 LE PLANEAU : UN SITE EN DIFFICULTÉ	24
2.1.1 Les points de fragilité qui entravent la dynamique.	25
2.1.2 Les leviers pouvant aider au changement.....	33
2.2 DES CONSTATS À PRENDRE EN COMPTE	36
2.2.1 Un regard extérieur sur le dysfonctionnement	36
2.2.2 Des principes et des pistes d'action.	42
3 - L'ENJEU FÉDÉRATEUR D'UNE NOUVELLE DYNAMIQUE	44
3.1 LES PREMIÈRES MESURES POUR INTRODUIRE LE CHANGEMENT	45
3.1.1 Une équipe de direction qui manage et qui communique.....	46
3.1.2 Des aménagements au profit des résidents.....	49
3.1.3 Pour une responsabilisation accrue des équipes.	53
3.2 UN PROJET AU SERVICE DES USAGERS	56
3.2.1 Une relecture des valeurs associatives comme fondement d'une éthique.	57
3.2.2 Une réactualisation du projet	59
3.2.3 Une formalisation des délégations et des fiches de postes.....	61

3.3	UNE ORGANISATION AU SERVICE DU PROJET.....	63
3.3.1	Des instances de travail et de communication transversales.....	63
3.3.2	Des dispositifs qui réinterrogent les pratiques professionnelles.....	67
3.3.3	De la démarche évaluative à la démarche qualité.	70
	CONCLUSION.....	74

Liste des sigles utilisés

A.M.P.	Aide Médico Psychologique
A.R.T.T.	Aménagement de la Réduction du Temps de Travail
C.A.	Conseil d'Administration
C.A.T.	Centre d'Aide par le Travail
C.G.	Conseil Général
C.S.T.S.	Conseil Supérieur du Travail Social
C.V.S.	Conseil de la Vie Sociale
Co.T.O.Re.P.	Commission Technique d'Orientation et de Reclassement Professionnel
D.P.P.A.	Direction pour la Prévention et la Promotion de l'Autonomie
E.N.S.P.	École Nationale de Santé Publique
E.S.	Éducateur Spécialisé
E.T.P.	Équivalent Temps Plein
F.O.J.	Foyer Occupationnel de Jour
M.E.	Moniteur Éducateur
O.D.P.H.I.	Office Départemental des Personnes Handicapées de l'Isère
S.A.J.	Service d'Activité de Jour
U.N.A.P.E.I.	Union Nationale des Amis et Parents d'Enfants Inadaptés

INTRODUCTION.

En ce début d'année 2003, ce travail de réflexion et d'écriture mené dans le cadre du mémoire coïncide avec ma prise de fonction en tant que directrice d'un foyer de vie, d'un foyer d'hébergement et d'un service d'activités de jour pour l'accueil d'adultes déficients intellectuels, gérés par l'Association Sainte-Agnès dans le département de l'Isère.

Situation certes complexe que de devoir engager un tel travail à partir d'un endroit où l'on arrive, et, en même temps, choix délibéré de profiter de cette opportunité, notamment pour découvrir et analyser le fonctionnement d'une organisation, pour mieux appréhender les besoins et les attentes de la population accueillie et de leurs proches, pour vérifier la pertinence des projets et leur adéquation aux problématiques des personnes.

Dans un premier temps, une véritable immersion dans l'histoire et dans la réalité présente de l'institution me semble nécessaire pour tenter une compréhension et un diagnostic de la situation afin de parvenir, dans un deuxième temps, à poursuivre ce qui doit l'être et à initier des adaptations et des changements pour dépasser les éventuels problèmes rencontrés et envisager de nouvelles perspectives d'action. En effet, dans une institution où l'histoire a marqué les pratiques, ma stratégie n'est pas de déconsidérer le travail passé mais de construire les actions à venir en tenant compte de l'ancien et de l'existant. Cependant, j'ai bien conscience que le temps indispensable à la validation de certaines orientations et des choix que je vais être amenée à définir, à mettre en œuvre et à relater dans cet écrit, risque de me faire défaut. Cela ne m'empêchera pas d'envisager des modalités d'évaluation des actions et des projets.

Ma prise de fonction correspond à la volonté de l'Association Sainte-Agnès et de ses partenaires financiers de nommer une seule personne pour diriger le foyer de vie, le foyer d'hébergement et le service d'activités de jour alors qu'il existait jusqu'à présent deux directions distinctes. Le contexte actuel de rationalisation des coûts et de mutualisation des compétences et des moyens intervient sans doute dans cette décision mais aussi le désir de retrouver une certaine unité entre les différentes structures. Aujourd'hui, il apparaît nécessaire à l'association «de mieux relier ces trois sites pour faire en sorte que ces établissements et services fonctionnent en bonne complémentarité » (extrait du commentaire du budget prévisionnel 2003). Cette direction unique entraîne de fait une conception différente du management par rapport à ce qui se faisait. Notamment, les délégations attribuées seront forcément élargies. Il s'agit d'imaginer et d'impulser une nouvelle façon de diriger ces trois sites en m'appuyant sur le changement de contexte, de direction et en faisant valoir mes convictions et les nouvelles conceptions de management qui en découlent.

De plus, à l'issue de mon recrutement, il m'a été précisé de profiter de cette nouvelle situation pour renforcer une identité et une culture communes qui s'appuient sur les orientations éthiques et politiques de l'association. Dans cette perspective, il est nécessaire de réfléchir avec les acteurs aux possibilités de mutualiser les connaissances et les expériences professionnelles pour développer plus de transversalité et de synergie entre les différents dispositifs. J'ai pour objectif de parvenir à harmoniser (et non uniformiser) le fonctionnement et l'organisation, de revisiter les projets actuels et d'envisager des projections et des prévisions, en conformité avec le cadre réglementaire, notamment la Loi 2002-2 relative à la rénovation de l'action sociale et médico-sociale, et en correspondance avec les besoins repérés dans l'environnement.

Il est donc question pour moi de parvenir à manager plusieurs structures qui offrent un ensemble de prestations en élaborant des stratégies globales et en préservant les concepts de service. De toute évidence, il relève bien de la responsabilité de la direction de maintenir l'unité et la complémentarité des services attendues et de veiller à la vitalité des projets. Aujourd'hui cette volonté est particulièrement aiguë car le foyer de vie, une des trois structures dont j'ai la responsabilité, se révèle en difficulté. En effet, nous verrons que cet établissement a du mal à s'inscrire dans la dynamique institutionnelle, ce qui fragilise son dispositif d'accueil et d'accompagnement destiné aux personnes handicapées vieillissantes. Je mettrai donc l'accent plutôt sur ce site, même s'il me paraît incontournable de l'approcher en le situant toujours par rapport aux autres structures gérées par l'Association.

Dans une première partie campée sur l'histoire de l'association et sa présentation actuelle, nous verrons qu'une culture de l'innovation s'est développée au fil du temps et persiste aujourd'hui, participant à la dynamique qui caractérise l'institution.

Dans la deuxième partie, il sera question d'une structure en particulier confrontée à un dysfonctionnement qui entrave notamment cette dynamique.

La dernière partie sera consacrée aux premiers changements introduits sur le foyer de vie du Plateau avant d'envisager la mise en œuvre d'une organisation mieux reliée et d'un projet plus global au profit des personnes accueillies.

1 - CONSTRUCTION D'UNE DYNAMIQUE INSTITUTIONNELLE.

La naissance de l'association Sainte-Agnès remonte, en 1868. Au moment de la création d'un « asile » pour protéger « les filles idiotes », son fondateur pense déjà, pour celles qui en ont la possibilité, à une socialisation par le travail. C'est ainsi que deux ateliers d'activités professionnelles voient le jour. Ces structures se sont bien évidemment transformées au fil du temps pour s'adapter à l'évolution sociale de l'environnement et d'autres établissements et services ont complété le dispositif de prise en charge.

Cette association s'est développée à partir de projets créatifs et cumule une longue expérience en matière d'accueil et d'accompagnement des adultes déficients intellectuels. Au niveau local, elle est particulièrement reconnue pour s'être intéressée assez tôt à la question, de plus en plus cruciale, de la prise en charge des personnes handicapées vieillissantes dans des dispositifs adaptés.

1.1 INSCRIPTION DANS UNE HISTOIRE .

Chaque Association, mais aussi chaque établissement et service s'inscrit dans une histoire propre. S'y référer permet bien souvent de mieux appréhender le présent. Nous allons donc remonter loin dans le temps pour aborder la genèse de Sainte-Agnès et toute son évolution, reflets de sa dynamique passée et actuelle.

1.1.1 Une histoire qui a plus d'un siècle.

Il y a cent trente cinq ans naissait dans le Dauphiné « **l'asile Sainte-Agnès** ». Cette institution, première en France de ce type, est alors destinée à l'accueil de filles handicapées mentales, jeunes et adultes, très souvent abandonnées par leur famille et reléguées par la société.

Son fondateur, le chanoine Servonnet, est préoccupé par les graves et nombreux problèmes de santé publique de l'époque. Il souhaite venir en aide aux infirmes mentaux, aux filles en particulier, oubliées dans les hôpitaux psychiatriques ou exploitées par les adultes. Il parvient à convaincre son évêque de la nécessité de créer un asile . « *Un refuge s'avérait indispensable pour les pauvres idiots sans famille ou, s'ils en avaient une, qui n'était pas en mesure de les soigner et de les surveiller* »¹.

¹ HAMON P. *Histoire de l'œuvre Sainte-Agnès*, p.33. Atelier Claire-Joie. Voreppe, 1993. 93p.

C'est ainsi qu'il finit par acheter « *une maison, avec jardin et vigne, le tout comprenant près d'un hectare clos de murs²* » situé à Saint-Martin-Le-Vinoux, dans l'agglomération grenobloise. Il en est le supérieur et confie l'encadrement à des religieuses.

Si le but de l'institution et sa vocation spirituelle sont bien indiqués, des préoccupations d'ordre moral et social existent également. La recherche de lien et de relation est valorisée en permettant aux filles de se retrouver ensemble, de travailler pour construire une identité, un statut et une dignité tout en vivant dans un cadre sécurisant.

« *Cet établissement avait pour mission, non seulement de les protéger des entreprises de personnes peu scrupuleuses et de leur donner une formation chrétienne, ce qui était normal dans une maison religieuse, mais aussi de les accueillir pendant toute leur vie et d'essayer de les rendre utiles à leurs yeux et à ceux des autres par un travail manuel adapté à leurs possibilités* »³.

Ce chanoine a des idées plutôt novatrices pour son temps. Il donne la possibilité aux adultes accueillis de retrouver une place dans la société notamment par le biais du travail. C'est de là, entre autres, que datent le concept et la première réalisation d'un véritable centre d'aide par le travail (C.A.T.).

A l'époque, le projet est financé par un secours de la mairie de Grenoble, une subvention du département ainsi que de nombreux dons en espèces et en nature de diverses personnalités.

Parfaitement lucide et toujours aussi déterminé, le chanoine Servonnet a conscience que seul un nombre limité de filles peut être accueilli à « l'asile ». Il a alors l'idée étonnante pour l'époque d'aider les familles pauvres qui le souhaitent à garder leurs enfants à domicile. Dans ce but, il conçoit un système d'enquêtes pour l'octroi d'une aide adaptée et motivée, et propose qu'un suivi des familles comme des enfants puisse avoir lieu régulièrement afin de prodiguer conseils et soutiens tout en contrôlant les bonnes conditions de vie existantes.

Pour soutenir financièrement, matériellement et moralement l'asile, le chanoine Servonnet crée, en 1869, **l'Oeuvre Sainte-Agnès**, « *société de dames et de demoiselles* » qui a pour mission « *de s'occuper, sur les divers points du diocèse, des filles idiotes, de les secourir, de les protéger et d'améliorer leur état sous tous les rapports possibles* »⁴. Deux cent vingt membres appartenant à des familles de notables de Grenoble et d'autres départements finiront par intégrer ce qui deviendra une véritable association.

Notons l'aide importante et le dévouement particulier d'une femme, la princesse Ghika, plus connue sous le nom de Liane de Pougy, dont les aventures jugées scandaleuses pour

² Ibid. p. 33

³ Ibid. p. 13.

⁴ Ibid. p. 36.

l'époque avaient alimenté la chronique parisienne à partir des années 1890. Alors qu'elle séjourne dans la région en 1928, elle se retrouve devant l'asile et écrit peu de temps après : « *Un jour que je passais devant, très accablée par ma triste vie dévastée, une force mystérieuse me fit revenir sur mes pas et sonner au grand portail qui s'ouvrit pour moi. On m'accueillit, on me mena à une femme admirable si noble d'allure, si grande de dignité et de simplicité*⁵ ». De cette première rencontre avec la mère supérieure, naîtra une grande amitié entre ces deux femmes. Liane de Pougy, touchée par l'œuvre entreprise dans cette institution, deviendra une bienfaitrice. Elle n'aura de cesse de solliciter ses connaissances mondaines, ses amis et ses anciens admirateurs, permettant ainsi à la fondation de poursuivre et de pérenniser son engagement. Aussi surprenant que cela puisse paraître, cette femme, en signe de repentance de ses mœurs dissolues, a voué le restant de sa vie à l'œuvre de Sainte-Agnès et a sans doute permis que cette institution existe encore aujourd'hui.

Pour ce qui concerne l'asile, différentes communautés vont se succéder pour le gérer. Son fonctionnement est confié à des religieuses : les premières appartiennent à l'ordre de la Providence. Dépassées par l'ampleur de la tâche, elles ne restèrent qu'une dizaine d'années. Puis les religieuses de la Salette prennent le relais avec la Mère Xavier qui dirigea l'institution pendant près de cinquante ans, de 1917 à 1965. Pour finir c'est la Mère de la Nativité qui a la responsabilité de retirer les dernières religieuses devenues trop peu nombreuses pour poursuivre une telle entreprise. Leur départ a eu lieu il n'y a pas si longtemps, en 1984.

Ce sont des professionnels laïcs qui prendront le relais et ainsi on assistera à l'arrivée des premiers éducateurs auxquels seront adjoints d'autres corps de métiers. Une équipe de plus en plus nombreuse et qualifiée sera progressivement constituée pour travailler au foyer et au C.A.T.

1.1.2 Des réalisations plus récentes.

Dans la lignée du fondateur, un siècle plus tard, trois nouvelles structures vont voir le jour pour diversifier les modes d'accueil et d'accompagnement des adultes déficients intellectuels. Il s'agit du Service d'Activités de Jour (S.A.J.), du foyer de vie « le Planeau », et du service « Défiage ».

⁵ Ibid. p. 61.

▪ **Le Service d'Activités de Jour.**

Dès 1989, le S.A.J. (sous l'appellation initiale de Foyer Occupationnel de Jour) s'avère indispensable pour un bon nombre de résidents admis au foyer d'hébergement, mais ne pouvant accéder au C.A.T.

Le S.A.J. est donc une structure pour l'accueil d'adultes handicapés « *disposant d'une capacité d'autonomie minimale supérieure aux critères d'admission en M.A.S. mais ne leur permettant pas, temporairement ou durablement, de travailler en C.A.T. à temps plein* »⁶.

Le projet de ce service est de permettre aux personnes de maintenir leurs acquis sur tous les plans, intellectuel, physique et social. L'accompagnement socio-éducatif vise la recherche de leur épanouissement en leur proposant un rythme de vie adapté, le développement de nouvelles capacités à partir d'activités personnalisées allant de l'apprentissage au travail à des pratiques plus ludiques.

L'intérêt de cette structure est de s'être adaptée au fil du temps aux différents profils de personnes à accompagner. Le projet actuel permet un accueil organisé en trois sections :

- La première, « **la section d'activité** », permet aux adultes, notamment les plus handicapés, de se retrouver au sein d'un collectif et de préserver ou de développer une vie occupationnelle et sociale.
- La seconde, « **la section d'adaptation** », prépare les résidents qui le souhaitent à intégrer le monde du travail protégé. Ceux ci possèdent le potentiel intellectuel et physique nécessaire pour entreprendre une activité professionnelle mais ils se révèlent fragilisés par des troubles du comportement ou de la personnalité.
- La dernière, « **la section préparation à la retraite** », se définit comme un lieu de passage entre la vie en famille ou en foyer d'hébergement et les lieux de retraite adaptés.

▪ **Le foyer de vie «le Planeau** ».

La créativité et l'innovation, continuellement présentes dans l'évolution historique de l'association, se retrouvent avec l'ouverture du foyer de vie «le Planeau». Cette structure est conçue, en 1993, pour l'accueil d'adultes handicapés vieillissants qui ne sont plus en âge ou en capacité de fréquenter le C.A.T. ou le S.A.J. et donc de vivre en foyer d'hébergement. A l'époque, cette ouverture se justifie par rapport aux besoins identifiés à partir d'une évaluation quantitative et prospective, effectuée aussi bien en interne qu'en externe. Cette étude a notamment mis en évidence, d'une part le vieillissement d'une partie importante de

⁶ Extrait du *projet de service du S.A.J.*

la population accueillie au foyer d'hébergement de Sainte-Agnès (50% des personnes avaient plus de 55 ans), d'autre part la demande grandissante des adultes handicapés vivant à domicile à la recherche d'un accueil ou d'un hébergement en collectivité, pour soulager les familles, et pour anticiper sur leur avancée en âge.

La nécessité de cette création s'est envisagée selon trois aspects :

- l'aspect innovant au plan départemental, voire régional, dans la mesure où il n'existait aucune structure de ce type susceptible d'accueillir des personnes handicapées dont le vieillissement n'était pas compatible avec le maintien d'une activité professionnelle en C.A.T. ou occupationnelle en S.A.J.
- l'aspect expérimental lié à l'originalité du projet d'accompagnement axé sur une dimension éducative et spécialisée en handicap et en gérontologie.
- l'aspect spécifique de l'histoire très ancienne de l'association et du long passé institutionnel de certains résidents : quelques-uns ont séjourné plus de quarante ans dans cet établissement, ils demeurent attachés à la vie collective qui leur est proposée et à l'environnement dans lequel ils ont vécu pendant tant d'années.

L'association a élaboré le projet initial sur un principe éducatif expérimental qu'elle a nommé la « *géronto-éducation* »⁷. L'enjeu principal est de concilier une intervention éducative et un accompagnement des effets liés au vieillissement. L'action est basée sur le maintien des repères dans le temps et dans l'espace antérieurement acquis et entretenus par l'activité professionnelle ou occupationnelle. Il est question de proposer à ces adultes handicapés vieillissants un mode de fonctionnement différent où le travail n'a plus sa place. Un nouveau projet de vie est construit à partir des désirs, des intérêts de ces personnes et d'après les propositions des professionnels pour préserver ou améliorer leur santé physique, psychique et leur autonomie sociale. De l'aide à la vie quotidienne aux diverses activités ou sorties imaginées, tout est tenté pour répondre aux besoins exprimés ou implicites des usagers. Un des objectifs est de maintenir les acquis et de développer de nouvelles capacités, sous peine de voir ces personnes se dégrader rapidement.

Pour ce qui concerne l'équipe d'accompagnement, l'accent a été mis volontairement sur un organigramme à dominante éducative avec le recrutement d'éducateurs spécialisés, de moniteurs éducateurs, d'aides médico-psychologiques, dans le but de trouver la meilleure adéquation possible avec le projet pédagogique. Dans cette optique, la notion de prise en charge du handicap coexiste avec celle du vieillissement. Le soutien éducatif prend une place importante et a un rôle primordial de dynamisation, d'accompagnement et de prévention.

⁷ Extrait du *projet d'établissement du Planeau*.

- **Le service ressource.**

La création, en 2000, du service spécialisé « Défiage » pour l'orientation et l'accompagnement des personnes handicapées vieillissantes vers le secteur gérontologique est un dispositif issu de l'expérimentation qui répond aux préconisations du dernier schéma départemental de l'Isère. Les professionnels de l'Association sont confrontés, depuis de nombreuses années, au vieillissement des adultes handicapés - dont l'espérance de vie augmente - et à la difficulté de les orienter vers des lieux de vie adaptés.

Ce lieu ressource est donc né de la volonté de créer une passerelle entre le secteur du handicap intellectuel et celui des personnes âgées afin d'apporter et d'accompagner les réponses aux problèmes de l'avancée en âge des personnes vivant à domicile ou dans des institutions.

Un des objectifs est de permettre aux personnes handicapées âgées de bénéficier d'une aide à l'intégration dans le secteur gérontologique, sachant que même si ce dernier dispose de compétences pour répondre aux besoins liés à une perte d'autonomie, ces compétences nécessitent d'être complétées par un accompagnement éducatif qui prend en compte les spécificités de la déficience intellectuelle.

Les missions de ce service sont doubles : elles concernent d'une part le public, et d'autre part les partenaires. Concernant l'utilisateur, il s'agit, d'abord d'évaluer ses possibilités, ses besoins, ses attentes et de lui proposer une orientation appropriée, ensuite de l'accompagner durant la période d'attente (le pré-relais) ainsi que toute la première année qui suit son entrée dans son nouveau lieu de vie (le relais) pour faciliter son adaptation au changement et son intégration.

Pour ce qui a trait au travail avec les interlocuteurs du réseau, il est question de prospecter, informer, conseiller dans le champ des personnes âgées, voire d'apporter un soutien technique aux acteurs de ce secteur dans le montage de projet « d'unités d'accueil spécifique » intégrées dans des établissements traditionnels du type maison de retraite.

1.1.3 Les fondements d'une dynamique institutionnelle.

Ce qui surprend et séduit dans l'histoire de cette association, c'est d'une part sa longévité, d'autre part la dimension innovante qui a toujours existé dans la conception et la réalisation de ses projets, dimension qui se répète au fil du temps.

Cependant deux caractéristiques, enfermement et innovation, sont présentes et mises en tension dans ce qui participe à la construction de la dynamique institutionnelle.

Même si on ne peut que reconnaître les sentiments altruistes et apprécier les convictions qui ont guidé le fondateur dans son entreprise, il me paraît important de souligner le fait que le

fonctionnement qu'il a imaginé, mis en place par les religieuses, s'est construit selon un concept qui rappelle « *l'institution totalitaire* » telle que l'évoque Erving Goffman : « *lieu de résidence et de travail où un grand nombre d'individus, placés dans la même situation, coupés du monde extérieur pour une période relativement longue, mènent ensemble une vie recluse dont les modalités sont explicitement réglées* »⁸. Dans un souci de protection, ce mode d'accueil est conçu sur un enfermement topographique qui forgera une idéologie de vie pour les résidents sur le mode autarcique. Cette réalité aura longtemps des répercussions sur les habitudes des adultes vivant dans l'institution et sera ancrée dans leur comportement. Aujourd'hui encore, des résidentes familiarisées pendant de longues années à ne côtoyer que des femmes éprouvent des difficultés à accepter la mixité de leur lieu de vie actuel. La présence des hommes est source de dérangement et d'angoisse au regard de ce qu'elles ont pu intérioriser à ce sujet. Et l'ouverture sociale possible, valorisée par le fonctionnement, est mal supportée par quelques anciennes personnes accueillies qui préfèrent le confinement de l'établissement.

Nous pouvons aussi constater que dès sa création, l'innovation est un aspect inscrit dans l'évolution de l'association, aspect qui demeure une des caractéristiques prégnantes de la dynamique institutionnelle d'aujourd'hui. En effet, ce trait se retrouve aussi bien dans la création de l'asile devenu le foyer d'hébergement actuel que dans la transformation des ateliers professionnels en C.A.T. Nous sommes en présence de deux types d'innovations : des créations et des transformations institutionnelles. Les premières consistent « *à inventer de nouveaux modèles d'action visant à promouvoir des structures d'intervention ou de prise en charge éducatives inédites* »⁹. C'est souvent un souci de rupture avec les pratiques traditionnelles ou conformistes qui anime les créateurs institutionnels et « *l'innovation est toujours dans un premier temps transgression de l'ordre établi* »¹⁰. Les secondes peuvent être engagées sur des organisations existantes et là, « *innover revient à introduire quelque chose de nouveau dans une chose déjà établie* »¹¹. C'est davantage une préoccupation réformatrice qui prédomine chez les transformateurs institutionnels.

Rappelons également l'idée du précurseur de créer un dispositif d'interventions au sein de la famille pour soutenir le maintien à domicile des enfants, initiant ce qui deviendra plus tard le concept du travail social pour le maintien à domicile des personnes handicapées.

⁸ GOFFMAN E. *Asiles*, p. 41. Paris. Editions de Minuit, 1968, 447 p.

⁹ FABLET D. Les métamorphoses de l'internat spécialisé. *Les cahiers de l'actif*, décembre 2001, n° 306-307, p. 33.

¹⁰ Ibid., p. 34.

¹¹ Ibid., p. 33.

Enfin, les dernières réalisations que sont le Planeau et Défiage, issues d'un concept original et expérimental, se posent en modèles pour la prise en compte du vieillissement des personnes handicapées.

Des créations plus anciennes aux projets plus récents, « l'asile » de départ s'est transformé en institution qui peut aujourd'hui s'enorgueillir de son savoir-faire et de son dynamisme.

Progressivement de fondation elle est devenue une institution en capacité de transmettre sa qualité de pionnière dans bien des domaines, de spécialiser son action et diversifier ses modes d'accueil et d'accompagnement. Bien que longuement gérée par des ecclésiastiques, l'association affiche aujourd'hui très clairement la laïcité de son fonctionnement et le professionnalisme de ses intervenants.

1.2 L'ASSOCIATION AUJOURD'HUI.

Comme à son origine, le Conseil d'administration est composé de notables de la ville de Grenoble choisis selon un principe de cooptation. Il s'agit en majorité d'entrepreneurs à la retraite, qui ont conservé tout leur dynamisme et qui témoignent d'une véritable détermination pour entreprendre des actions au profit d'une population fragile dont ils souhaitent défendre les intérêts et promouvoir l'intégration dans la société. La participation des proches est véritablement recherchée et se révèle prégnante dans la réalité et la quotidienneté des établissements. L'adhésion des familles à l'association est possible. Par contre, elles ne peuvent prétendre à une position de membre du C.A. En effet, la volonté de ne pas être une association de parents est clairement affirmée, ce qui à mon sens clarifie la position de chaque acteur.

Alors que la mission de l'association a évolué, nous verrons d'abord que les finalités fixées par ses membres et les valeurs qui les animent restent fidèles aux idées fondatrices. Après avoir précisé le cadre réglementaire dans lequel elle s'inscrit, je propose de recenser les activités gérées par l'association et de faire référence à l'organigramme pour accéder à une représentation de l'institution. Je terminerai par ma participation et mon implication de directrice au sein de celle-ci.

1.2.1 Ses buts, ses valeurs, son cadre réglementaire.

Sainte-Agnès a donc été créée dans un but de protection des personnes déficientes intellectuelles adultes, déficience moyenne ou profonde avec troubles associés. Son agrément comme association, relevant de la loi 1901, date de 1926 et sa reconnaissance d'utilité publique de 1927.

Aujourd'hui cette association gère différents établissements et services et souhaite préserver, dans une certaine mesure, «*une taille humaine*», ce qui est le cas de sa dimension actuelle. Cette option lui permet de maintenir une certaine proximité avec l'utilisateur sans pour autant tomber dans la dérive de la symbiose, considérant que «*toute fusion est confusion*». Lors de nouveaux projets, elle s'efforce de redéployer l'existant avant de solliciter des moyens supplémentaires. Un de ses principes est de valoriser l'aspect qualitatif, d'être à l'initiative de concepts innovants plutôt que d'augmenter démesurément sa capacité d'accueil.

L'association se donne pour objectif de poursuivre l'engagement de son fondateur basé sur «*l'amour du prochain*»¹², sans exigence d'appartenance à une religion particulière. C'est une association laïque qui entend promouvoir la dignité des personnes handicapées en oeuvrant pour leur complet épanouissement et leur intégration à toute forme de vie sociale. Ainsi on peut lire dans sa charte (en annexe un), dès le premier chapitre, que sa préoccupation fondamentale est le «*respect des personnes, de leur handicap et de leur histoire, elle œuvre à leur apporter, en cohérence avec la réalité du contexte social, bien-être et épanouissement*»¹³. En fait l'association préconise que soit recherché et stimulé, en conformité avec leurs possibilités, le développement des capacités de chacun en prenant en considération toutes les dimensions de la personne «*sans omettre la dimension spirituelle*»¹⁴ qu'il faut entendre au sens large du terme. Le respect de toutes convictions ou pratiques confessionnelles est à l'œuvre.

Association engagée, Sainte-Agnès milite à un niveau plus général pour que le problème du handicap relève de la solidarité nationale et qu'il ne soit pas uniquement assumé par les personnes handicapées et leurs proches.

Les valeurs associatives sont d'ordre humaniste et leurs déclinaisons sur les projets de services et d'établissement sont réelles et perceptibles. Elles se concrétisent à partir de la place centrale qui est accordée à l'utilisateur dans le cadre de son projet d'accompagnement et de son implication dans la vie institutionnelle, une place qui tient compte de ce qu'il est avec ses potentialités et ses difficultés. Dans l'esprit de la loi 2002-2, le souci est bien présent de rendre, le plus possible, la personne accueillie actrice de sa vie au regard de son handicap et de sa dépendance. Les préoccupations de protection et sécurité sont aussi présentes que celles de promotion de l'autonomie.

¹² Charte de l'association Sainte-Agnès. Voir annexe n° 1.

¹³ *ibid.*

¹⁴ *ibid.*

Les établissements et les services gérés par l'Association, en dehors du C.A.T., sont répertoriés dans l'article 9 de la loi du 2 janvier 2002 de rénovation de l'action sociale et médico-sociale.

L'ensemble de ces structures relève de la compétence du Conseil Général de l'Isère par le biais de la Direction de la Prévention et de la Promotion de l'Autonomie (D.P.P.A.) en matière de programmation et d'autorisation ainsi que de tarification et de contrôle.

Une convention passée entre les présidents du conseil général et de l'association précise les points sur lesquels s'engagent les deux parties : la catégorie de population susceptible d'être accueillie à la suite d'une orientation prononcée par les services de la Co.T.O.Re.P., l'encadrement requis et le soutien médico-social mis en œuvre, les dispositions administratives.

1.2.2 Ses activités.

L'association a atteint une maturité qui se traduit par la richesse et la diversité de ses réalisations. Le recensement qui va suivre peut donner l'impression que les établissements et services créés répondent à une « *logique de filière* », impression que j'ai également eue à mon arrivée dans cette institution. En fait, un des objectifs poursuivis par Sainte-Agnès est de proposer des expérimentations susceptibles de répondre à des besoins et de permettre que ces projets puissent servir de modèle à d'autres associations, voire être conduits en partenariat. Dans le cadre du projet personnalisé, si le changement de structure d'une personne déjà admise à Sainte-Agnès est envisagé, il se fera au regard des possibilités d'accueil qui existent localement.

- **Le C.A.T.** emploie 140 travailleurs handicapés, hommes et femmes, âgés de 18 à 60 ans, qui sont répartis sur quatre unités de travail spécialisées en trois secteurs : blanchisserie, espaces verts, sous-traitance industrielle. Un soutien adapté pour parvenir à une plus grande insertion sociale et professionnelle leur est proposé.
- **Le foyer d'hébergement** s'adresse à la majorité des résidents (68) et propose une vie collective en petites unités au sein d'appartements. Les plus autonomes (14) sont plutôt accueillis au foyer logement configuré en studios.
- **Le S.A.J.** accueille 36 adultes handicapés reconnus inaptes au travail de façon temporaire ou définitive qui participent à des activités occupationnelles. Une majorité de ces résidents est parallèlement accueillie au foyer d'hébergement, l'autre partie vit à domicile ou séjourne à l'hôpital psychiatrique.

- **Le foyer de vie « le Planeau »** héberge 48 personnes handicapées âgées théoriquement de cinquante à soixante-cinq ans. L'objectif essentiel est de proposer un accompagnement spécialisé à dominante éducative en adéquation avec les besoins générés par le vieillissement de ces adultes.
- **Le service ressource « Défiage »** traite en moyenne quarante dossiers par an pour envisager l'orientation et entreprendre l'accompagnement de personnes handicapées âgées vers différents modes d'hébergement adaptés.

1.2.3 Son organigramme.

L'organigramme de Sainte-Agnès est présenté en annexe numéro deux.

L'association s'est dotée en 1997 d'un siège social et a nommé un directeur général aux missions élargies. Ce dernier doit notamment garantir la cohérence des orientations politiques et des valeurs de l'association avec les projets des diverses structures, veiller à la coordination et au contrôle des actions mises en œuvre sur chaque site, contribuer au redéploiement des services ou au développement des projets pour s'adapter aux nouveaux besoins identifiés dans l'environnement, créer et entretenir des relations partenariales avec le réseau pour optimiser les réponses à apporter à la population concernée.

Par délégation de pouvoir du président, je suis sous la responsabilité directe du directeur général de qui je tiens ma propre délégation et auquel je rends compte régulièrement. J'apprécie la proximité du pôle technique et d'expertise que constitue le siège, proximité qui facilite la nécessaire coordination avec les établissements que je dirige. Au quotidien, cette situation me procure un confort important. De surcroît, la disponibilité du directeur général et son positionnement vis-à-vis des directeurs que nous sommes favorisent une véritable concertation, une aide évidente, un soutien technique et un relais permanent des orientations éthiques et politiques de l'association. Une marge de manoeuvre importante est accordée aux directeurs pour le management des projets, des acteurs et la gestion des budgets.

1.2.4 Mon positionnement et mon implication au sein de l'association.

Diriger, c'est se mettre au service de l'homme, d'un projet, d'une organisation et d'un secteur. Pour cela, il faut avant tout s'inscrire dans la philosophie de l'association que l'on intègre.

Il y a moins d'un an, lorsque j'ai adressé ma candidature à Sainte-Agnès, je m'interrogeais sur les idées et les pratiques de cette institution créée à partir d'une « initiative

confessionnelle » et connue localement pour ses longues années de fonctionnement assumées par des religieuses. J'ai finalement rejoint une association soucieuse du respect des personnes, de leurs valeurs et croyances de tous ordres. Lors de mon entretien d'embauche, j'ai apprécié qu'on m'interpelle en toute transparence sur mes convictions personnelles, que ma situation de non-croyante et que mon origine maghrébine soient estimées compatibles avec ce qui m'était clairement demandé : « entretenir la spiritualité des personnes accueillies ». Aujourd'hui l'association affiche clairement sa vocation laïque au service des publics qui correspondent à sa mission et mon recrutement manifeste son souci, déjà ancien, d'évolution et d'ouverture. Il semble important pour Sainte-Agnès de ne pas se laisser enfermer dans son identité originelle et de parvenir à convaincre sur ce qui constitue sa modernité en opposition avec l'image plus traditionnelle et conservatrice que certains persistent à lui attribuer. D'autant plus que, pour une partie de l'opinion, référence religieuse et modernité ne font pas forcément bon ménage. Dans un avenir proche, il est possible que la représentation de l'institution qui m'incombe auprès de nos différents partenaires conforte ce changement et modifie cette image héritée de l'histoire.

Mon accord avec les grandes lignes philosophiques de l'association est clair. Vision humaniste de la société, volonté de promouvoir les personnes en difficulté, espoir dans la tolérance des hommes à l'égard des différences sont des valeurs que je partage et qui s'inscrivent dans mes conceptions et convictions de directrice d'établissement. A ce titre, il me paraît impératif de développer et de garantir des projets qui soient en cohérence avec les valeurs défendues par Sainte-Agnès.

J'apprécie également le rapport et les relations que les administrateurs entretiennent avec les salariés. Les membres du C.A. ont une conception très démocratique de leur façon d'impulser les orientations associatives, privilégiant une coopération et une interaction de l'ensemble des acteurs politiques et techniques, sans confusion de rôle et de place de chacun. A partir de logiques différentes, ils invitent les uns et les autres à considérer l'enchevêtrement des niveaux d'actions par un jeu de communication qu'ils permettent régulièrement.

Mes relations avec l'association s'activent donc à travers différentes instances.

Je participe, à titre consultatif, aux réunions du conseil d'administration qui siègent trois à quatre fois par an. La politique de l'association est régulièrement revisitée et réaffirmée. A ma charge de retraduire les positions et les décisions associatives de façon à ce que les professionnels puissent construire une identité institutionnelle qui fonde et rend légitimes leurs actions.

Sur des thématiques précises, je peux être amenée à participer à des réunions du bureau pour exposer et pour débattre du sujet en question.

Des commissions de réflexion et d'élaboration de projets, auxquelles quelques membres du bureau et de la direction sont conviés, fonctionnent régulièrement. Ce groupe initie les nouveaux projets et dessine leurs contours éthiques, politiques et techniques avant d'associer d'autres participants comme les usagers, les familles et les professionnels.

De façon hebdomadaire, les directeurs sont invités autour du directeur général pour une transmission régulière de la vie des établissements et des services. Dans cette rencontre, il est attendu de ce dernier qu'il joue un rôle d'interface entre les administrateurs et les directeurs, mais aussi que soient abordés le quotidien des services, les éventuelles difficultés rencontrées dans ma fonction de direction, les événements ou les projets qui dynamisent la vie de tous les jours. C'est le lieu, pour la directrice que je suis, où rapporter les besoins de la population accueillie, faire connaître la réalité côtoyée au quotidien par les équipes dans le soutien procuré aux personnes, ceci afin de permettre la meilleure adéquation entre les orientations politiques et les déclinaisons techniques qui s'imposent.

La vie des établissements et des services se construit continuellement par l'ensemble des acteurs que sont les usagers, leurs proches et les professionnels. Elle se traduit par des projets qui se veulent adaptatifs et évolutifs en réponse aux besoins repérés dans l'institution et recensés dans l'environnement.

1.3 PROJET ET ACTEURS.

Les projets n'auront de force que s'ils sont construits avec la participation des hommes qui vont les mettre en œuvre dans ce qui constitue la quotidienneté des personnes accompagnées.

Compte tenu des difficultés spécifiques au foyer de vie du Plateau, je me centrerai plus particulièrement sur cet établissement qui constituera la pièce centrale de la problématique de ce travail, inscrite néanmoins dans une globalité institutionnelle.

1.3.1 Le projet actuel de la maison du Plateau.

Initialement conçu pour accompagner les adultes vieillissants jusqu'à leur fin de vie, le projet a été modifié pour diverses raisons sur lesquelles je reviendrai dans la deuxième partie. Actuellement, le foyer de vie est théoriquement voué à l'accueil de personnes âgées de cinquante à soixante-cinq ans.

- **Le cadre d'accueil, un lieu source de vie.**

La maison du Planeau est un bâtiment spacieux, très lumineux, construit il y a déjà dix ans, sur les hauteurs de la commune de Saint-Martin-Le-Vinoux aux portes de Grenoble, avec une vue imprenable sur les massifs du Vercors et de Belledonne. L'immeuble, entouré d'un parc magnifique particulièrement fleuri et arboré qui surplombe la ville, est volontairement implanté très près des autres équipements de l'association Sainte-Agnès (Foyer, S.A.J., C.A.T.). Cette proximité permet aux résidents qui ont séjourné ou travaillé de longues années dans ces structures d'entretenir des liens avec les personnes et les lieux de leur passé.

L'architecture du bâtiment a été bien pensée. Elle est prévue pour faciliter le repérage dans le temps et dans l'espace des résidents. Des lieux structurants et accueillants, collectifs ou privés, sont ainsi mis à disposition et pleinement investis.

Les espaces privés sont composés de sept appartements, différemment aménagés, au sein desquels il est possible d'accueillir six personnes. Ils constituent des lieux de vie en petite unité pour pallier au problème de solitude et proposer un mode de vie sur une échelle plus familiale. Des chambres individuelles totalement personnalisées sont proposées aux résidents ainsi que six studios indépendants pour les personnes les plus autonomes. Ce sont des lieux privés respectueux de l'intimité de chacun.

Les espaces collectifs comme « l'agora », la salle de restauration, la pièce polyvalente et celles réservées aux activités sont des lieux de rencontre, de création, de communication, de socialisation. Aux dires de l'ensemble des acteurs amenés à séjourner dans ce lieu, à y travailler ou à y passer, c'est un bel établissement particulièrement accueillant.

- **Des objectifs adaptés à la spécificité du public.**

Les objectifs peuvent se traduire à travers les idées forces résumées par les sept points suivants :

- permettre à des personnes déficientes intellectuelles, de cinquante ans et plus, de continuer leur vie dans un environnement confortable et sécurisant, en répondant de façon adaptée à leur rythme et à leurs besoins.
- maintenir, « sans acharnement éducatif », les acquis sur les plans physique, intellectuel et relationnel.
- contenir les angoisses existantes et soutenir les personnes de façon individuelle ou au sein du collectif.
- découvrir de « nouveaux possibles » sources d'intérêt à leurs yeux et leur permettre de se valoriser.

- favoriser une dynamique occupationnelle et sociale en interne ou à l'extérieur.
- accompagner le déficit des capacités en lien avec le processus du vieillissement.
- assurer le suivi médical en lien avec les différents praticiens et spécialistes libéraux.

1.3.2 Une équipe aux compétences diverses, parfois trop divisée.

L'équipe pluridisciplinaire est constituée d'un pôle éducatif aux qualifications diverses (éducateur spécialisé, moniteur éducateur et aide médico-psychologique), d'un secteur paramédical (infirmière, psychomotricienne) de deux psychologues, d'un secrétariat et des services généraux (hommes d'entretien, lingères), le tout managé par une équipe de direction composée de deux chefs de service et de moi-même, soient 42 salariés qui représentent 35 équivalents temps plein (E.T.P.).

Cette équipe est constituée d'individus qui s'avèrent professionnels, compétents et investis dans leur travail. Le souci de la personne accompagnée est une valeur réelle et partagée. Chaque intervenant fait preuve de disponibilité, d'attention et de beaucoup de respect à l'égard des adultes déficients, de ce qu'ils souhaitent et de ce qu'ils sont. Les interventions sont empreintes de tolérance et sont le plus souvent possible individualisées. On peut constater que les professionnels sont très facilement mobilisables pour les projets individuels ou collectifs des résidents. Une dynamique globale est perceptible même si elle est parfois entravée par les clivages qui persistent entre certains professionnels ou services, réduisant ainsi l'unité de l'équipe. Par contre la contestation sur les questions d'organisation est très présente, mettant en évidence des préoccupations personnelles au détriment de celles du service. Elle est notamment entretenue par l'absence d'un positionnement ferme de la part de l'équipe hiérarchique et par un cadre de référence non clairement défini et garanti.

Nous reviendrons plus longuement sur le fonctionnement de cette équipe, dans la deuxième partie de ce travail, pour mieux comprendre les jeux et les enjeux qui l'habitent.

1.3.3 Une population qui vieillit mais pleine de vie.

Les projets institutionnels qui vont déterminer l'ensemble des actions d'accompagnement et constituer la dynamique en direction des personnes accueillies ne peuvent se concevoir sans une connaissance de ce qu'elles sont, sans une appréciation des besoins liés à leur problématique, et sans un regard et une approche construits sur une éthique.

- **Essai de définition.**

Pour partir d'une appréciation généraliste de la personne handicapée tout en ayant le souci de ne pas l'enfermer dans une définition, je propose de reprendre celle de l'U.N.A.P.E.I. qui correspond assez bien à ma propre conception de ces personnes.

L'adulte handicapé « est une personne à part entière, à la fois ordinaire et singulière. Elle est ordinaire, parce qu'elle connaît les besoins de tous, elle dispose des droits de tous et elle accomplit les devoirs de tous. Elle est singulière, parce qu'elle est confrontée à plus de difficultés que les autres citoyens, et qui sont la conséquence d'une ou plusieurs déficiences. Ainsi, le handicap mental se traduit par des difficultés plus ou moins importantes de réflexion, de conceptualisation, de communication et de décisions. Ces difficultés doivent être compensées par un accompagnement humain, permanent et évolutif, adapté à l'état et à la situation de la personne »¹⁵.

Cette définition a l'avantage de mettre en avant la qualité humaine et la singularité du sujet, de reconnaître sa dépendance et ses besoins propres tout en évitant sa « stigmatisation ». En effet, ce concept forgé par Erving Goffman, nous fait prendre conscience du risque encouru de gommer la personne derrière son handicap. C'est notamment ce qui survient pour des besoins administratifs lorsque nous remplaçons l'ensemble des caractéristiques de l'individu par une référence exclusive à sa déficience. On peut ainsi craindre une représentation réductrice de la personne déficiente, que l'environnement tende à se démobiler faute de pouvoir apprécier les possibilités de promotion de la personne handicapée et que cette dernière s'ajuste petit à petit à l'étiquette qui lui est attribuée.

Une autre dérive serait de masquer le statut de l'adulte derrière celui d'handicapé ou inversement. Comme nous l'explique P. FUSTIER, « si je sens avoir affaire avec un adulte dans un lien existentiel spontané, alors j'aurai du mal à garder vivante la représentation du handicap. Mais surtout, et beaucoup plus fréquemment, si je sens que j'ai affaire à un handicapé mental, alors l'adulte sera gommé de ma représentation »¹⁶. Ce qui peut expliquer la tendance, certes combattue, de les considérer comme des enfants et de s'adresser à eux en tant que tels.

- **Les adultes accueillis au Plateau.**

Actuellement quarante-huit adultes sont hébergés au foyer de vie. La majorité est féminine, six hommes pour quarante-deux femmes, ce qui s'explique entre autre par l'histoire de

¹⁵ Les cahiers de l'U.N.A.P.E.I., n°1, édition 2, *Le handicap mental*, Paris, juillet 1999.

¹⁶ FUSTIER P. *Le travail d'équipe en institution*, p. 81. Dunod, Paris, 1999. 216 p.

l'association vouée initialement à l'accueil « des filles idiotes ». Les résidents sont âgés de cinquante-quatre ans à soixante-treize ans, la moyenne d'âge se situant autour de soixante-quatre ans. Un projet de réorientation est en cours pour toutes les personnes de plus de soixante-cinq ans, projet qui peine à se concrétiser faute de réponse appropriée.

Les résidents présentent tous une déficience intellectuelle, moyenne ou profonde, en raison des aléas de leur développement psychique. Ils ont été pour certains des enfants « dysharmoniques » ou « psychotiques ». Pour quelques-uns se surajoutent des troubles psychiques. Cela peut se traduire par des problèmes de comportement et des difficultés de la relation, contenus et tolérés dans une institution de ce type grâce à la présence d'un encadrement éducatif spécialisé. Pour ce qui a trait aux effets du vieillissement, les personnes handicapées semblent vieillir comme tout le monde et n'échappent pas aux pathologies liées à l'âge. Le temps fait son œuvre et on est témoin de l'usure des corps, de la fatigabilité, des altérations diverses...

En dehors des cas, peu fréquents, des adultes qui arrivent directement du milieu familial, à la suite du décès des parents ou de leur inquiétude sur leur propre vieillissement, la plupart des personnes accueillies dans la structure comptent de nombreuses années en institution et pour certaines au sein de l'association Sainte-Agnès. Elles ont développé des habitudes de vie collective avec les avantages que cela peut leur procurer, ce qui n'empêche pas d'entendre leur désir de préserver leur individualité et leur intimité. Quand on passe la porte du Plateau, on est surpris de se voir accueilli et introduit par des personnes encore bien dynamiques malgré le vieillissement et la déficience. En toute simplicité, naturelle et désinhibée, chacune se précipite pour saluer le nouvel arrivant et l'informer des dernières nouvelles de la maison, qu'il en fasse partie ou non. Beaucoup de chaleur et de générosité se dégagent de cette rencontre.

▪ **Les préoccupations des familles que je rencontre.**

Une majorité de résidents n'ont plus de parents du fait de leur décès. Certains ont été abandonnés dans leur jeune âge. Mais en général, ils ont encore une famille et conservent pratiquement tous un lien avec un frère, une sœur, une tante, un oncle, un neveu...

Depuis mon arrivée, il y a six mois, je suis sollicitée par les familles pour une présentation réciproque. De ces rencontres, il ressort très souvent les mêmes inquiétudes qui suscitent les mêmes questions auxquelles je m'efforce de répondre avec le plus de bienveillance possible.

On m'interroge sur l'avenir des résidents dans une autre structure quand la réorientation est envisagée : « Seront-ils aussi bien ? », « Pourront-ils s'adapter ? »...

Le changement est une source d'angoisse véritable. Difficile pour eux d'imaginer une suite satisfaisante et concrète pour leur proche.

L'aspect financier est abordé et quand c'est le cas, les familles ont besoin de me renseigner sur les biens que possède le résident. « Il faut absolument que vous sachiez tout ce qu'il a », alors que toutes les personnes accueillies sont sous tutelle juridique. On me demande de protéger ses biens et d'être garante de son bien-être. « On veut qu'il ne manque de rien ». Ou bien encore, on s'inquiète du maintien de l'aide sociale pour financer l'hébergement.

On parle de la vie dynamique possible dans ce foyer du Plateau, de ce que le résident souhaite. Tout les aspects sont débattus, qu'ils soient appréciés ou non.

Enfin, on en vient aux points les plus difficiles à aborder pour eux, mais en même temps les plus cruciaux. Il est question du vieillissement, du décès et des obsèques de l'adulte accompagné. « Est-ce qu'il pourra être enterré à côté du foyer près des amis qui pourront se recueillir sur la tombe ? » ou « peut-on prévoir une inhumation dans le caveau familial ? ».

En résumé que peut garantir l'institution, et notamment sa directrice, sur le « maintenant » mais aussi sur le « après » ?

A travers ces inquiétudes et ces interrogations, je réalise encore plus la place à accorder aux familles au sein de l'établissement, à ces familles présentes et très préoccupées, qui portent beaucoup d'intérêt à la personne chère et de surcroît fragile parce que touchée par le handicap. Convaincue depuis toujours de l'importance des relations à établir avec l'environnement proche des résidents, je m'efforce de garder une disponibilité importante pour eux comme pour moi.

▪ **Une résidente parmi tant d'autres.**

Je propose de faire le portrait d'une résidente du foyer pour mieux se représenter la population concernée. Cependant je tiens à insister sur le fait que chaque adulte accueilli est considéré comme une personne unique et singulière à qui on s'efforce de proposer l'accompagnement le plus approprié et personnalisé possible.

Sylvianne approche de ses soixante-dix ans. C'est une petite dame brune, ronde, au visage assez jovial. Peu bavarde, elle affectionne les longs moments qu'elle passe seule dans le jardin de l'établissement. Elle n'en reste pas moins attentive et sensible à son environnement social malgré toute la discrétion qui la caractérise.

Elle présente une déficience intellectuelle moyenne et des difficultés motrices liées à un trouble de la représentation corporelle et de l'organisation spatiale, ce qui explique sans doute le désordre spectaculaire qu'elle provoque dans sa chambre et qui l'entoure habituellement.

Jusqu'à trente-trois ans, Sylvianne a vécu avec sa famille et toutes les tentatives d'intégration scolaire ou d'orientation dans un établissement ont été vouées à l'échec, entravées notamment par les difficultés de la mère et de la fille pour parvenir à se séparer. Elle intègrera le foyer Sainte-Agnès et le C.A.T. en 1967 pour ensuite rejoindre le Planeau à son ouverture en 1993.

Actuellement un accompagnement éducatif intensif s'avère nécessaire. Sur le plan relationnel, Sylvianne a besoin d'être rassurée, de se sentir en confiance pour exprimer ce qui peut la préoccuper ou faire entendre ses désirs. Les relations établies avec les professionnels vont avoir énormément d'impact sur son bien-être et vont faciliter ses capacités de communication avec son environnement. Parallèlement, une aide partielle est procurée pour les soins personnels (toilette et habillement), pour l'organisation et l'occupation de son temps (activités), pour le maintien de la mobilité (marche) et une aide totale est indispensable pour toutes les questions matérielles et domestiques.

Au niveau psychique, elle peut se maintenir dans un équilibre ou décompenser. Dans ce dernier cas, il lui est déjà arrivé de vivre des périodes de repli où elle adopte des attitudes de mutisme. Dans ces moments-là, tous les domaines de sa vie sont affectés, qu'ils soient d'ordre alimentaire, corporel, relationnel, et tout élan vital l'abandonne. Le désordre qui caractérise son espace personnel et qui est signe, chez elle, que tout va bien, disparaît quand elle va mal. Plus rien n'est dérangé et elle demeure prostrée, assise dans le noir des heures et des jours durant.

L'accompagnement au quotidien de Sylvianne est adapté à sa problématique. Aujourd'hui elle se maintient et la dynamique de prise en charge semble répondre à ses besoins. Par contre la nécessité de la réorienter semble difficile à entendre pour elle et donc à envisager dans l'immédiat étant donnée sa grande fragilité. Bien que son âge avance, un temps de maturation plus long est indispensable. Il apparaît également que l'équipe, qui n'a pas véritablement intégré les nouvelles obligations du foyer, freine la préparation au changement et à la séparation. En effet l'accueil du public étant limité à présent à soixante-cinq ans, le passage de relais à une nouvelle équipe doit être forcément, à un moment ou à un autre, décidé et accompagné, ce sur quoi nous reviendrons dans la partie suivante.

Synthèse.

La création de l'association Sainte-Agnès remonte à plus d'un siècle. Un « asile » pour l'accueil des « filles idiotes » du diocèse de Grenoble ouvre ses portes grâce à la ténacité et aux idées innovantes d'un ecclésiastique, le chanoine Servonnet. A partir de ce refuge, des ateliers professionnels vont être créés pour permettre aux adultes handicapés d'exercer une activité et de retrouver ainsi une certaine dignité. Ces premières réalisations exceptionnelles pour l'époque vont donner naissance, une centaine d'années plus tard, à d'autres projets

comme le service d'activités de jour, la maison du Planeau, le service Défiage selon ce même concept d'innovation, reflet de la dynamique institutionnelle actuelle.

Aujourd'hui l'association se pérennise en s'adaptant aux besoins de la population et de l'environnement et s'efforce de préserver sa taille actuelle, c'est-à-dire «une dimension humaine ». Ayant intégré cette institution très récemment en prenant la direction de trois services, mon implication n'en est pas moins évidente et concrète et la volonté de m'inscrire dans cette dynamique est bien présente.

Un des établissements dont j'ai la responsabilité, le Planeau, un foyer de vie pour l'accueil de personnes handicapées vieillissantes, est au centre de ma réflexion dans ce travail de mémoire. Son cadre plutôt agréable, les acteurs qui y interviennent et la population accompagnée sont plus particulièrement présentés dans cette fin de partie.

Si le foyer du Planeau est au centre de ma réflexion, c'est parce qu'il présente des difficultés importantes par rapport aux autres structures de l'association. Son fonctionnement interne est remis en cause par les professionnels, et sa place au sein de l'institution est mise à mal. C'est de là que se dégage ma problématique. En effet, il est question d'analyser la situation de ce site de la position d'extériorité qui est la mienne avec mon arrivée récente et selon une vision plus globale liée au choix de la mise en place d'une direction unique. Différents changements qui reposeront en partie sur l'initialisation d'un nouveau projet commun et sur la conception d'une nouvelle organisation devraient permettre à terme de réinscrire l'ensemble des services dans une même dynamique dans le respect des spécificités des uns ou des autres. C'est l'enjeu fédérateur dont profiteront les personnes accueillies.

2 - LES ALÉAS ACTUELS DE LA DYNAMIQUE INSTITUTIONNELLE.

« Entrer dans une institution comme directeur, c'est faire l'expérience de l'étrange, de celui qui vient du dehors, et dans ce contexte, il prendra soin de ne pas occulter la part de culture, il aura le souci de l'observation et de la mise en valeur de celle-ci »¹⁷.

Il me semble important de revenir sur le contexte qui préexistait à ma prise de fonction début février 2003.

Au Planeau, je succède à un directeur dont l'absence depuis un an se conclut par un licenciement. L'intérim de direction a été assumé jusque là par le directeur général qui s'est rendu disponible partiellement, notamment sur les journées consacrées aux diverses réunions de cette structure.

Au foyer et au S.A.J., je remplace une directrice, en poste depuis plus de vingt ans, qui part à la retraite dans six mois, soit en juillet 2003. En attendant cette échéance, une période de doublure est souhaitée pour mener à bien la transition et le passage de relais des responsabilités du foyer et du S.A.J. Ces deux sites fonctionnent sans soucis particuliers.

Situation originale certes et en même temps très contrastée que d'investir une place, d'un côté vide, de l'autre habitée par une directrice encore très engagée et très présente.

La fonction de direction libérée au Planeau laisse un espace où le retour à une ambiance plus sereine et à une nouvelle dynamique est largement espéré et attendu. Contexte difficile car il ne faut pas décevoir et la marge d'erreur semble réduite, mais parallèlement contexte propice au changement souhaité par les différents acteurs.

Au foyer et au S.A.J., la place de direction encore occupée repousse mon installation dans ma nouvelle fonction. L'idée première d'un binôme de direction a du mal à se concrétiser. Il paraît difficile de concevoir que deux personnes occupent la même fonction et assument le même rôle. Cependant, la directrice qui part a le souci de m'associer à différentes instances qui incombent à cette fonction, de prendre en compte mon avis et de respecter mes décisions notamment dans les cas où elles engagent l'avenir. Cette situation a permis aux deux directrices que nous sommes de se connaître et de se reconnaître, et même de s'apprécier. La transition, telle qu'elle se déroule, limite «*la crise de succession*»¹⁸. La

¹⁷ LEFÈVRE P. *Guide de la fonction directeur d'établissement social et médico-social*, p. 126. Paris. Dunod, 1999. 305 p.

¹⁸ FUSTIER P. *Le travail d'équipe en institution*, p. 38. Paris. Dunod, 1999, 216 p..

transmission d'un héritage symbolique s'opère lentement, héritage qu'il faut somme toute essayer de préserver.

De surcroît, pour respecter les longues années d'activité professionnelle de la personne à qui je succède, j'ai volontairement été moins présente dans les endroits où elle exerce, soucieuse de ne pas empiéter sur un territoire encore bien investi. C'est donc délibérément que je me suis rendue plus disponible au Planeau et ce d'autant que ce site se révèle plus particulièrement en difficulté. J'ai donc fait le choix d'axer ma réflexion et mon analyse dans ce travail de mémoire sur cette structure en difficulté.

Situation compliquée et complexe qui se présente à moi. Pour reprendre le propos de Dominique Genelot traduit dans son livre « Manager dans la complexité », la complication correspond à une imbrication de paramètres de toutes sortes dont on peut venir à bout avec du temps et de l'expertise. La complexité désigne le vivant, l'imprévisible. Elle se manifeste à nous comme une masse d'événements que nous n'arrivons pas forcément à comprendre ou à maîtriser. « *La complication ne peut rien créer, elle est seulement destinée à être contrôlée ; la complexité est porteuse de tous les devenirs, de toutes les inventions, avec leurs cortèges de promesses, mais aussi de difficultés* »¹⁹. Admettre et accepter de faire avec cette complexité laisse présager des possibilités d'adaptations et d'évolutions, sources de la dynamique recherchée. Toujours est-il que de ma place de directrice, j'aborde cette situation avec la conviction qu'il y a quelque chose à faire dans cette institution et que je me sens concernée « *viscéralement, idéologiquement, techniquement* »²⁰, tout en essayant de rester humble et volontaire dans la démarche qui est la mienne.

2.1 LE PLANEAU : UN SITE EN DIFFICULTÉ.

« *L'histoire nous apprend que ce qui « fait société » entre les hommes ne représente pas un ordre établi une fois pour toutes mais une structure dynamique, inlassablement renégociée par ses membres, rendant ainsi la tâche du « manager » si délicate* »²¹.

Repartir des différentes observations et interrogations que j'ai pu avoir au moment de mon arrivée dans l'Association et profiter du regard neuf que j'ai pu poser sur l'environnement global que je découvrais a participé, à un moment donné, à une lecture de l'organisation et à un début de compréhension de son dysfonctionnement. Pour cela l'inventaire des points fragiles comme des points forts s'impose ainsi qu'une analyse des positions des acteurs et

¹⁹ GENELOT D. Manager dans la complexité, p. 24, Paris : édition INSEP Consulting, 357 p.

²⁰ expression empruntée à J.M. Miramon, intervention à l'A.R.A.F.D.E.S. en décembre 2002.

²¹ LOUBAT J.R. *Résoudre les conflits dans les établissements sanitaires et sociaux*, p 41. Paris. Dunod, 1999, 289 p..

des mécanismes en jeu. Ce travail d'analyse me pousse à évoquer ce qui se joue au Plateau en re-situant chaque point par rapport à l'ensemble de l'association.

A la lumière des travaux d'un certain nombre d'auteurs, je vais tâcher de mettre en avant les concepts éthiques, les références théoriques et pédagogiques sur lesquels se fondera mon positionnement de directrice.

2.1.1 Les points de fragilité qui entravent la dynamique.

A mon sens différents facteurs ont participé, à un moment ou à un autre, à entraver la dynamique institutionnelle. Je ne prétends pas en faire une liste exhaustive mais je tiens à présenter ce qui a pu m'interpeller.

- **Une implantation géographique qui divise.**

La signification de l'implantation d'un bâtiment peut parfois revêtir une grande importance. Le foyer d'hébergement (à l'exception des appartements éclatés), le service d'activités de jour et une partie du CAT ainsi que leurs équipes de direction respectives occupent des locaux dans la propriété initiale de l'Association, c'est-à-dire au sein de la maison mère ou dans des bâtiments attenants. Le siège de l'Association, qui gère les principales informations et comprend les instances de décisions des dimensions administrative, financière et de gestion du personnel des établissements, est également installé dans ce même espace. Le tout est délimité par un mur d'enceinte, ce qui renforce l'impression d'unité de cet ensemble. Pour sa part, le foyer de vie du Plateau a été construit, plus haut, à environ trois cents mètres. Comme je l'ai déjà dit, cette proximité permet aux résidents de maintenir des liens avec des personnes et des lieux qu'ils ont connus et investis auparavant. Il n'empêche que cette distance entre les différents sites, aussi courte soit-elle, est vécue par les équipes comme un éloignement ou plutôt comme une véritable séparation. La structure du Plateau peut être évoquée comme un ailleurs non intégré à un tout.

Soulignons que ce site est le fruit d'un « *enfantement* » de l'établissement de départ, enfantement dont les conditions difficiles n'ont pas été complètement dépassées. La tentative d'individuation, en s'essayant dans un lieu différencié à une pensée propre et à une organisation autonome, a engendré des cloisonnements évidents. Combien de fois ai-je entendu que, dès son ouverture, le Plateau a fonctionné en opposition aux autres structures. Aujourd'hui encore, son isolement est mal supporté par les uns et son fonctionnement est fantasmé par les autres.

On peut aussi supposer que l'institution Sainte-Agnès, qui s'est développée au départ selon une « *logique d'enceinte* », garde encore aujourd'hui les traces d'un système qui peine à évoluer vers plus d'éclatement et plus d'ouverture.

Il semble que la dynamique institutionnelle de l'association se soit construite autour de trois déterminants, tels que les définit Jean-René LOUBAT ²²: un principe de « *concentration* », un principe de « *centralisation* » et un principe de « *séparation* ». En effet, l'espace investi par la majorité des structures se caractérise par une concentration matérielle mais aussi symbolique représentée par la maison mère. Le renforcement de la dynamique en son centre a tendance à « *périphériser* » et « *satelliser* » les autres sites et acteurs. Rajoutons à cela que « *l'incorporation* » par le centre peut être vécue comme une récompense et la « *périphérisation* » comme une sanction, ce qui peut expliquer les sentiments d'exclusion éprouvés par l'équipe du Plateau. La séparation est une composante de la représentation de l'institution. Elle peut revêtir des natures multiples, réelles ou imaginaires, imposante comme peut l'être l'enceinte de Sainte-Agnès et/ou correspondre à une distance intériorisée par les personnes.

- **Une dénomination des sites qui engendre de la confusion.**

L'ensemble des structures d'accueil et d'hébergement porte pour nom celui de l'Association, c'est-à-dire Sainte-Agnès. Seuls, le foyer du Plateau et le service Défiage ont reçu une appellation différente. De la bouche des résidents ou des professionnels de l'institution, je suis toujours étonnée d'entendre régulièrement parler de Sainte-Agnès comme d'un lieu différencié comme s'il n'avait rien à voir avec le Plateau.

De plus, cette situation, assez banale au premier abord, engendre son lot de confusions. En interne, même si l'appartenance associative est connue de tous, elle n'est pas clairement intégrée par l'ensemble des acteurs. Alors que les services et les établissements sont proches les uns des autres, ils ne sont pas connus de tous les professionnels. En externe, la structure du Plateau n'est pas forcément identifiée comme faisant partie des établissements gérés par l'Association Sainte-Agnès. Certains partenaires locaux sont encore surpris de découvrir sa véritable appartenance associative. De plus, des erreurs quasi quotidiennes interviennent dans la distribution du courrier, dans la réception des marchandises, ou dans l'accueil des rendez-vous, ce qui ne simplifie en rien cette situation.

L'individu est relié à son entreprise par le sentiment d'en faire partie. Ce sentiment d'appartenance dépendra de la politique menée par l'établissement dans ses pratiques de

²² LOUBAT J.R. *Résoudre les conflits dans les établissements sanitaires et sociaux*, p 62. Paris. Dunod, 1999, 289 p..

gestion des ressources humaines (recrutement, formation, entretien d'évaluation...) et dans ses capacités à manager des projets. On peut penser que quand on s'engage sur l'avenir, on se lie psychologiquement au développement de l'organisation.

Selon un point de vue rationaliste, le sentiment d'appartenance est « *un moyen de garantir de part et d'autre la loyauté minimale indispensable au bon fonctionnement de l'entreprise* ». L'approche humaniste le décrit « *comme un besoin des individus et lie son objet à la culture d'entreprise* »²³. La participation à un groupe correspond notamment à un fort besoin d'appartenance, encore faut-il qu'il existe une culture commune qui garantisse l'homogénéité et le consensus nécessaires au bon fonctionnement de l'ensemble.

- **Une identité institutionnelle qui s'avère malmenée.**

L'identité institutionnelle, associative et par service, n'est pas assez construite. Dans le discours des différents acteurs, des questions persistent. Certains éprouvent quelques difficultés pour se représenter leur employeur et pour bien appréhender la mission de l'association. Quant aux valeurs ou aux orientations politiques de l'institution, y faire référence n'est pas une tâche aisée pour tous les acteurs même si la charte de l'association est remise aux professionnels nouvellement recrutés. A ce jour, la distribution d'un document de présentation générale fait défaut pour faciliter l'intégration au sein de l'organisation.

Pour reprendre la pensée de Jean-René LOUBAT, « *en tant qu'être social, l'homme a besoin d'être reconnu au travers de système de valeurs, d'échelles de prestiges formelles ou informelles, d'appartenir à des ensembles sociaux : des groupes, des clans, des cliques, des clubs et des castes* »²⁴. Cet état le conduit à rechercher ce qui peut le valoriser dans les divers rôles qu'il joue et les situations qu'il est amené à vivre. Cette « *économie personnelle* »²⁵ va dépendre de l'estime que l'individu a de lui-même et de sa position par rapport aux autres, qui est fonction des valeurs et des normes sociales. Ainsi, on se rend compte qu'il existe une dialectique permanente entre identité individuelle et identité collective.

Quand l'identité d'un système s'avère insuffisante, l'incertitude croît et rend le rôle de chacun assez flou. L'acteur ne sait plus ce qu'on attend de lui, ce qu'il peut faire, jusqu'où il peut aller. Son champ d'action n'est pas balisé, ses zones de compétences ne sont pas

²³ CABIN P.(coordonné par). *Les organisations. État des savoirs*, p 217. Auxerre. Éditions Sciences Humaines, 1999, 412 p.

²⁴ LOUBAT J.R. *Résoudre les conflits dans les établissements sanitaires et sociaux*, p. 80, Dunod, Paris, 1999, 289 p.

²⁵ *ibid.*

déterminées et les projets sont mal repérés. Ainsi les tâches ne sont pas assez claires, les résultats pas évidents, les pratiques professionnelles mal maîtrisées. Cette situation est particulièrement criante chez les professionnels du Planeau, comme s'ils s'étaient retrouvés livrés à eux-mêmes pendant trop longtemps.

- **Une image dévalorisée du Planeau qui renforce les clivages.**

Toutes les structures anciennes ou plus récentes de l'Association ont été créées à partir de projets reconnus pour leurs caractéristiques innovantes, ce que j'ai signifié préalablement dans la présentation de l'histoire de l'association. Ces aspects participent notamment à l'image positive véhiculée à l'extérieur auprès des divers partenaires, image cependant affectée par la référence religieuse de son histoire qui minimise la réelle dynamique de changement et d'ouverture dans laquelle elle s'est inscrite. L'association n'en reste pas moins un interlocuteur privilégié sur les questions de l'accompagnement et de l'accueil des personnes handicapées, plus précisément sur la prise en compte du vieillissement.

Vis-à-vis des autorités de contrôle, elle est considérée comme une institution fiable, à la gestion financière saine et solide, en capacité de concevoir des projets susceptibles de répondre aux nouveaux besoins repérés dans l'environnement. La création du service Défiage en est le dernier exemple. L'unanimité du soutien dont elle a bénéficié et la pertinence de ses missions ont confirmé rapidement son bien-fondé, sa reconnaissance au niveau local et l'accroissement des moyens alloués pour améliorer son fonctionnement.

Malgré cette notoriété il n'en va pas de même en interne avec le foyer du Planeau dont l'image est malmenée. Cette structure est souvent rapportée comme un lieu de dysfonctionnement et il est fait allusion aux difficultés de son organisation et de son encadrement. «*Au Planeau, ça ne marche jamais* », peut-on entendre, ou bien encore «*Depuis son ouverture, le Planeau cumule les problèmes* ». Les images véhiculées par les acteurs de chaque site alimentent un phénomène de repli, de clivage et génèrent des sentiments de souffrance, de non reconnaissance chez les personnels de la structure du Planeau

C'est la structure « symptôme » de l'institution. On peut s'interroger sur cette situation de dysfonctionnement qui perdure depuis des années et se demander si elle n'est pas entretenue dans l'inconscient des uns et des autres pour préserver l'équilibre des sites. La perception d'étrangeté, la faiblesse de communication entre les sites ne sont peut-être que l'amplification d'un phénomène qui concerne l'ensemble de l'institution.

Dans l'approche systémique du fonctionnement familial le malade désigné est celui qui symptomatise les modes de communication des autres membres de la famille. Cette

dernière ne peut communiquer certaines choses qu'au travers de la personne désignée. Pour analogie à cette analyse systémique, je partirai du postulat que le foyer du Planeau, en étant le « *maillon faible* », émerge comme « *l'élément désigné* » qui pose problème et sur lequel se portent toutes les interrogations et les insatisfactions de l'ensemble.

Cette situation de clivage et de repli sur site des professionnels vient notamment manifester un manque de prégnance identitaire de l'institution et renvoie à sa dynamique.

- **Le climat social du Planeau déstabilisé par des questions d'organisation.**

Dans l'association, le climat social général est plutôt apaisé. Les instances représentatives du personnel sont relativement bien investies et se montrent actives dans leurs prérogatives. Le dialogue instauré entre les parties en présence est basé sur différentes revendications mais aussi sur des propositions pouvant améliorer la qualité des services. Comme chacun sait, politique et polémique s'avèrent indissociables et font du consensus institutionnel un équilibre toujours à reconstruire.

Au foyer du Planeau, l'ambiance est moins détendue. L'insatisfaction ressentie par les professionnels est régulièrement exprimée par le biais de différentes instances. Dans celles réservées au droit d'expression ou aux revendications rapportées par les représentants du personnel, la majorité des questions est centrée sur des problèmes récurrents d'organisation, de fonctionnement et de gestion des plannings. Les interventions des personnels sont prévues selon des horaires non équitables, parfois éloignés des besoins du service. Par exemple, pour éviter des coupures dans la journée ou pour intervenir d'après des choix de convenance personnelle, on est confronté à diverses aberrations : cinq heures consacrées à des tâches administratives accolées à quatre heures de présence auprès des résidents pour travailler en continu, des temps prévus pour des accompagnements, mais aucune personne à accompagner, des remplaçants sur le planning de base pour assumer des plages d'intervention non convoitées...Rajouté à cela, le principe de modulation des horaires est dévié de sa vocation initiale en permettant aux salariés de décompter retard ou absence sans avoir à se justifier. Dans cette forme d'organisation qui tolère « l'auto-prescription », sans respect du cadre et des règles, on constate un manque de cohérence de l'action qui handicape toute tentative de cohésion d'équipe.

« *L'acte organisateur est essentiel à l'efficacité de la production des services. Il vise à réaliser les objectifs et les priorités, optimiser les savoir-faire et les savoir-être au service du projet de l'entreprise* »²⁶. Si la structure organisationnelle est adaptée, « *rigoureuse et*

²⁶ MIRAMON J.M. *Manager le changement*, p 50. Rennes. E.N.S.P. 1996. 105 p.

souple, disponible et transparente »²⁷, elle peut amplifier l'efficacité d'une équipe. Les enjeux sont d'ordre technique, avec la réalisation des objectifs définis et la qualité de la prestation, et d'ordre économique, car toute organisation a un coût.

Quant aux réunions d'équipe, leur organisation n'est pas prévue selon une régularité si bien que chacun doit se référer à un programme écrit pour savoir de quoi il ressort et quels sont les protagonistes concernés. Lors de leur déroulement, certains sujets évoqués peuvent être détournés pour mettre en scène les difficultés de communication ou les problèmes relationnels entre différents professionnels, quand ce n'est pas entre différents services ou vis-à-vis de l'équipe d'encadrement. Pour exemple, alors que la situation d'une résidente est abordée, un bon nombre de professionnels s'est élevé pour reprocher au chef de service les décisions prises par ce dernier sans en faire part à l'équipe. Plus que le fond, c'est la forme qui est contestée et la question du pouvoir qui est posée. Au final, le débat peut être court-circuité, rendant la concertation peu productive pour avancer sur l'analyse des pratiques, sur le partage des savoirs et des savoir-faire, sur l'élaboration des projets de service ou individuels.

Si on se réfère aux travaux sur la communication de Watzlawick, on comprend, dans ces situations, que la relation domine sur le contenu dans les échanges et que les désaccords qui peuvent surgir sont plus liés aux interactions entre les individus qu'à leur point de vue respectif. « *Plus une relation est spontanée et saine, et plus l'aspect relation de la communication passe à l'arrière plan. Inversement, des relations malades se caractérisent par un débat incessant sur la nature de la relation, et le contenu de la communication finit par perdre toute son importance* »²⁸.

- **Une responsabilisation des équipes mal définie.**

A ma prise de fonction, une situation assez contrastée m'est apparue.

Les professionnels de l'association, en fonction de leur secteur d'affectation, bénéficient d'une latitude de travail propice à la mise en œuvre de réponses diverses, adaptées, créatives, entreprises dans l'intérêt et la proximité de la personne accueillie. Très régulièrement, ils font part de leur action à leur référent hiérarchique.

Au Plateau la situation s'avère moins simple. Les espaces de pouvoir et de responsabilité de chacun ne semblent pas clairement définis, ce qui se traduit par une confusion générale dans le qui fait quoi, qui décide de quoi, qui s'adresse à qui, qui se réfère à qui.

²⁷ *ibid.* p 51.

²⁸ WATZLAWICK P. *Une logique de la communication*, p. 50. Paris. Éditions du Seuil, 1972. 280 p.

Au moment de mon arrivée, j'ai été très rapidement interpellée sur des questions aux réponses évidentes, parfois complexes, mais le plus souvent n'ayant pas forcément à voir directement avec ma fonction de direction. Des exemples qui illustrent ce propos sont les demandes d'une éducatrice spécialisée sur la possibilité donnée aux professionnels de se déguiser le jour de Mardi-gras et d'une autre de solliciter une autorisation de dépense sur le budget vie sociale attribué à son appartement. Ces situations interrogent, d'une part sur la marge de manœuvre accordée aux équipes éducatives pour ce qui a trait à leur champ d'intervention, d'autre part sur les interlocuteurs directement concernés par ces questions.

- **Des délégations difficiles à faire vivre.**

Au foyer d'hébergement et au S.A.J., les délégations attribuées aux chefs de service paraissent claires et relativement bien appliquées. Chaque responsable travaille en direct avec ses équipes dans l'espace d'intervention et de responsabilité qui est le sien et rend compte au directeur. Jean-Marie Miramon montre que ce « *compte-rendu est fondamental puisqu'il est au cœur même du renouvellement ou non de la légitimité* »²⁹. Le pouvoir de chaque responsable est issu d'une chaîne de délégations qui en permet l'exercice.

Au Planeau, une fois de plus, les choses ne sont pas aussi simples. Ce qui est possible, négociable ou non, n'est pas lisible dans cet établissement et le pouvoir paraît dilué dans l'ensemble. Un chef de service me disait que le rappel à l'ordre adressé à certains personnels sur des retards répétés n'est pas pris en compte, voire contesté, ce qui pose notamment la question de l'autorité incarnée par la hiérarchie et le respect des règles : qui les rappelle, mais aussi qui veille à leur application.

Le déficit de confiance envers l'encadrement renforce les difficultés de communication et d'application des décisions. Il arrive que ces responsables soient discrédités dans leur fonction et dans leur mission. Un exemple peut illustrer cette situation. Une éducatrice détentrice d'une information importante s'est adressée, en mon absence, au directeur général, ne souhaitant pas qu'elle soit traitée par un chef de service. Elle mettait en cause la capacité de ce dernier à gérer correctement et sereinement le problème et, se référant à des exemples passés, doutait de sa volonté de prendre en compte la position de l'équipe sur ce sujet.

Dans de telles circonstances, les délégations attribuées aux chefs de service sont difficiles à faire fonctionner. Dès qu'ils interviennent auprès des équipes, leur légitimité est remise en cause, leur autorité n'est pas respectée et les situations qu'ils ont à gérer sont rapidement conflictualisées. Il m'arrive très souvent d'être interpellée directement par les professionnels

²⁹ MIRAMON J.M. *Le métier de directeur, techniques et fictions*, p. 92. Editions E.N.S.P., 2001, 272 p.

pour arbitrer des situations qui ne semblent pas trouver d'issue. Mes interventions viennent relativiser, temporer, faciliter le débat pour tenter de rassembler autour d'un consensus, sans être forcément couronnées de succès. « *Chaque fois que les règles du jeu officiel sont défailtantes, s'instaurent alors de multiples jeux aux intérêts épars qui nuisent rapidement à toute cohésion et à tout projet collectif* »³⁰.

- **Les conséquences sur la population accueillie au Plateau.**

Comme j'ai pu déjà le dire l'accompagnement des adultes handicapés se révèle adapté aux problématiques présentées et empreint d'un souci évident de respect de la personne. Toujours est-il que la dynamique institutionnelle se heurte inévitablement à la typologie de la population accueillie et plus précisément à son vieillissement. En effet, cet état implique un rythme ralenti, qui devient très lent en opposition au mouvement présent dans toute dynamique.

La prise en charge des résidents, selon une organisation par étage, multiplie le nombre d'intervenants et ne propose pas, à cette population, les repères indispensables pour se sentir rassurée. On peut fréquemment entendre : « *c'est quel éducateur qui travaille ce soir sur mon appartement ?* ».

Au quotidien, les professionnels sont amenés à accompagner des pertes, des deuils. Un jour, c'est Germaine qui ne peut plus marcher et qui doit se déplacer avec un fauteuil. Un autre jour, c'est Marie-Thérèse qui décède. Ces situations sont éprouvantes pour tout le monde et même si chacun s'efforce de mettre de la vie là où surgit le morbide, il y a des jours pas comme les autres.

De plus, la nécessité de préparer et d'accompagner les réorientations des résidents vers des dispositifs d'hébergement pour personnes âgées suscite des réactions de résistances qui freinent la préparation au changement et au départ. Ces situations délicates peuvent être des sujets de désaccord important mettant à mal la dynamique de l'équipe dans les décisions prises sans sa réelle adhésion et qu'elle doit, au final, assumer.

Quant aux familles des résidents, il est grand temps de remettre en place des instances de communication et de participation comme le Conseil de la Vie Sociale (C.V.S.) et d'envisager leur présence dans les réunions qui concernent le projet personnalisé de leur proche.

³⁰ LOUBAT J.R. *Résoudre les conflits dans les établissements sanitaires et sociaux*, p. 103. Paris. Dunod, 1999, 289 p.

2.1.2 Les leviers pouvant aider au changement.

Face aux difficultés que je viens de relater, des points positifs sont perceptibles et ils pourraient constituer les leviers du changement souhaitable et souhaité.

- **Un cadre bien adapté à la population accueillie.**

L'ensemble des structures est installé dans des bâtis anciens, dernièrement rénovés, qui dégagent un certain cachet ou dans des immeubles plus modernes de construction récente. Ce qui séduit lors d'une première visite de ces lieux, c'est de découvrir des espaces très différents, appropriés à l'accueil des personnes mais surtout très personnalisés et particulièrement chaleureux.

Pour ce qui est du Planeau, le foyer est reconnu comme un cadre agréable et accueillant. Au-delà des aspects esthétiques nettement valorisés, le bâtiment, construit il y a dix ans, a été bien conçu et s'avère adapté à l'accueil du public visé. Les parties réservées aux moments de vie plus collective de l'institution (salle à manger, salon, salle d'activités...), en nombre adéquat, sont très correctement aménagées et s'ouvrent sur un parc qui apporte grandeur et luminosité. Ces lieux sont bien séparés des espaces d'hébergement que constituent les six studios et les sept appartements installés en étage. Au sein de ces derniers, il est attribué à chaque résident une chambre individuelle qu'il peut personnaliser selon ses désirs. C'est un endroit considéré comme privé où chacun a tout loisir de s'isoler et de vivre en toute intimité.

L'espace est particulièrement investi par l'ensemble des acteurs qui y interviennent ou qui y séjournent. Les personnels parlent de l'établissement comme d'un « outil intéressant de travail ». Quant aux résidents, ils évoquent la maison du Planeau comme un endroit « où il fait bon vivre ».

- **Un accompagnement apprécié des usagers.**

Dans l'ensemble, l'accueil et l'accompagnement mis en oeuvre par les différents services et structures d'hébergement sont appréciés par les personnes accueillies. Dans le cadre des réunions de présentation de l'institution organisées en amont des admissions, il ressort que ces structures sont convoitées pour l'originalité et la diversité des formes de prises en charge proposées dans des cadres personnalisés, de dimension familiale. En effet, à l'issue de ces rencontres les demandes des futurs usagers sont généralement confirmées par leur famille ou leur représentant légal alors qu'il existe des places vacantes dans d'autres institutions.

Pour les personnes déjà accueillies au Planeau, elles parlent de l'établissement de façon positive. «Je suis bien ici. C'est quand que vous venez me voir dans mon studio ? J'ai changé les rideaux ou j'ai acheté une nouvelle plante », me répète Bernadette à chaque fois que je la croise.

La prise en compte de leur parole dans l'élaboration des projets personnalisés est réelle et les professionnels s'attachent à entendre leurs désirs, leurs souhaits, leurs attentes et à les concrétiser selon un principe de réalité.

La possibilité qui est donnée aux résidents de sortir quotidiennement, participer à des activités diverses et de bénéficier à la fois d'une vie collective et de moments plus individualisés participe au bien-être de chacun dans le respect de ses choix et de son rythme de vie. La construction de l'établissement à deux pas du centre-ville préserve pour ceux qui le souhaitent une participation à des activités urbaines et aide au maintien ou au développement d'une vie sociale. Christiane, âgée de soixante-sept ans, conserve de bonnes capacités d'orientation et de mobilité. Elle se rend sans accompagnement à tous ses rendez-vous et à ses cours de couture organisés par la commune voisine.

- **Des conditions de travail reconnues comme agréables.**

Le Planeau est une structure qui fonctionne en internat. Le rythme de travail est construit sur des interventions cumulées sur une journée, soit en matinée à partir de huit heures, soit en soirée avant vingt et une heures. Le travail des personnels à temps plein ne dépasse pas quatre jours par semaine. Les salariés arrivent à me dire que ces conditions de travail sont facilement conciliables avec leur vie privée et qu'un tel rythme n'est ni astreignant, ni fatigant.

Pour l'ensemble, au niveau quantitatif, le nombre d'intervenants est jugé suffisant. De plus, l'établissement est bien situé, proche de tout et bien desservi par les transports en commun. Quant à l'aspect qualitatif, différentes compétences et qualifications caractérisent les équipes pluridisciplinaires en capacité d'offrir une palette de réponses aux besoins des personnes accueillies. Cette richesse des métiers est un atout pour les établissements gérés par l'association et pour le service rendu à l'utilisateur qui peut être pris en compte dans sa globalité. A ce propos, le foyer du Planeau est particulièrement bien loti avec la présence de professionnels éducatifs spécialisés et paramédicaux obtenus dans le cadre de son organigramme au moment de sa création, ce qui n'est pas commun pour la prise en charge des personnes d'un âge avancé.

L'accompagnement de ce type de personnes, adultes déficients, n'est pas très éprouvant aux dires d'une professionnelle : « C'est une population facile ! ». Le contact simple,

chaleureux et naturel permet des relations aisées et gratifiantes. Le nombre de personnes prises en charge est restreint à six ce qui favorise une vie de groupe intéressante.

De plus, de façon hebdomadaire, des instances de réflexion et de coordination du travail auprès des usagers sont organisées sous forme de réunion clinique ou d'analyse des pratiques.

- **Une équipe au service du projet des personnes.**

Globalement les équipes se montrent compétentes pour l'accompagnement des personnes accueillies ou hébergées et en permanence soucieuses de leur bien-être. Les tâches liées aux missions de chacun sont largement assumées et les aptitudes et les capacités reconnues aux personnels sont évidentes. Les interventions au sein des différents services se caractérisent par leur variété, originalité et adaptabilité aux profils et aux besoins des personnes handicapées.

Pour illustrer cette situation, j'emprunterai l'exemple de Madeleine hébergée sur la structure du Plateau. Agée de cinquante-cinq ans, elle est admise dans l'établissement depuis moins d'un mois. Auparavant, elle a toujours vécu dans sa famille, ce qui explique ses difficultés d'intégration et d'adaptation dans son nouveau cadre de vie. Depuis son arrivée, elle persiste à remettre ses effets personnels dans des sacs plastiques et refuse de se laver et de se changer. L'équipe accompagne le changement en déployant maintes stratégies. La robe qu'elle finit par quitter est lavée à la main et séchée sur place au lieu d'être déposée à la lingerie. Quant à la toilette le moment est longuement et doucement préparé, parfois pendant une heure. Apparemment c'est le temps dont elle a besoin pour accepter l'idée de se dénuder et quand elle n'y parvient vraiment pas, on remet la douche au lendemain.

Pour ce qui a trait à la vie occupationnelle et sociale des usagers, elle est prise en compte dans l'organisation de chaque site, ouverte sur l'environnement et très valorisée.

Au foyer du Plateau, j'ai pu constater avec étonnement que malgré les problèmes rencontrés, les phénomènes d'usure professionnelle n'habitent pas les salariés qui expriment et montrent tout l'intérêt porté au travail qui est le leur. Situation qui peut paraître paradoxale mais qui semble se confirmer par la stabilité des personnels en poste parallèlement à leur désir de faire évoluer leurs compétences. En effet, un grand nombre de demandes de formation me sont adressées en vue d'obtenir une première qualification ou de se spécialiser tout en se maintenant dans le secteur médico-social.

Très régulièrement, les personnels proposent et animent différents projets pour dynamiser le quotidien individuel ou collectif des personnes accueillies. A cet effet, des activités sont mises en place et des sorties sont organisées. Elles concernent une majorité de résidents

toujours très contents de nous rapporter ce à quoi ils participent ou de nous montrer leurs réalisations.

- **Des compétences faciles à mobiliser.**

Dans les réunions prévues pour envisager et élaborer différentes actions ponctuelles ou projets plus élaborés, la mobilisation des professionnels est facilitée par la richesse de leurs propositions et se confirment dans leurs exécutions. On perçoit leur désir et leur attente d'être reconnus et responsabilisés dans leurs entreprises diverses et variées. Dans ce sens, à propos de l'organisation de la période estivale, l'équipe a émis l'idée, pour gérer au mieux l'absence de certains résidents et des personnels, de fonctionner tous les jours de façon plus transversale. Ils ont donc proposé aux personnes accueillies de renoncer aux activités habituelles pour profiter de sorties à la journée selon un projet de leur choix. Ainsi, quasi quotidiennement sept adultes handicapés au maximum, accompagnés de deux ou trois salariés, se retrouvent pour une expédition, dans un rythme et un contexte de détente appréciés de tous.

Dans de telles occasions, l'équipe démontre tout son potentiel pour produire dans ses interventions qualité, dynamisme et créativité. Chaque professionnel parvient à mettre en œuvre des trésors de compétences qui donnent sens à sa relation à l'usager à condition que le projet du service, l'organisation et l'animation de l'équipe soient adaptés à la qualité des prestations visées. C'est là que la question du management des ressources humaines prend toute sa dimension.

2.2 DES CONSTATS À PRENDRE EN COMPTE.

Plus d'un an avant ma prise de fonction, le directeur général était interpellé par l'ensemble du personnel du Planeau à l'issue d'une réunion de droit d'expression des salariés. La contestation générale portait notamment sur le changement des missions initiales de l'établissement décidé, d'après les professionnels, sans concertation, mais surtout sur les incapacités de l'équipe de direction à manager le personnel et diriger la structure.

2.2.1 Un regard extérieur sur le dysfonctionnement .

Face à une dégradation importante du climat social et à un dysfonctionnement institutionnel qui s'avérait complexe, un diagnostic de la situation a été demandé par le directeur général par délégation du président de l'association à un cabinet indépendant.

Des conclusions de cet audit qui date de février 2002 - un an avant mon arrivée - il ressort des points sur lesquels il me semble important de revenir. Ces conclusions sont le fruit des échanges, menés de façon individuelle, avec les professionnels de l'établissement. Aujourd'hui encore, l'équipe, évoquant les changements qu'elle souhaite et attend, fait référence à cette présentation des difficultés analysées.

Il est difficile de citer l'ensemble du document remis à l'association par le cabinet mandaté pour ce travail. Cependant je reviendrai sur certains points en les synthétisant. Il me paraît essentiel de les prendre en compte pour les perspectives à venir, de les éclairer à partir de références théoriques, de voir comment ils viennent compléter ou croiser certaines de mes propres observations évoquées précédemment.

- **Les missions ont changé sans l'adhésion de l'équipe.**

Des incertitudes quant aux missions de l'établissement sont rapportées. A l'origine le Plateau avait pour vocation d'accueillir des personnes handicapées vieillissantes et d'accompagner leur fin de vie. Cependant les besoins des résidents évoluent et nécessitent une prise en charge médicalisée grandissante, ce qui a conduit l'association à réviser les missions initiales de l'établissement et à réaménager son projet.

Sous l'injonction des financeurs, l'établissement a dû choisir entre deux options : introduire une dimension soins ou préserver la dimension éducative. Sa vocation n'étant pas de se médicaliser, son statut de foyer de vie pour personnes handicapées vieillissantes a été confirmé. Une première conséquence est d'envisager dès soixante-cinq ans la réorientation des personnes accueillies vers des structures susceptibles d'admettre des personnes handicapées âgées. Une autre est de considérer le Plateau non pas comme « un foyer à vie » mais plutôt comme « un foyer de vie », un lieu de transition entre le foyer d'hébergement et la maison de retraite.

Cependant, aux dires des professionnels, des problèmes persistent.

Certains d'entre eux continuent à désapprouver les nouvelles orientations, mettant en avant leur engagement initial et celui de l'institution auprès des familles à accompagner les résidents jusqu'à leur fin de vie. « *L'évolution de l'établissement, je l'ai vécue comme une trahison. Pour moi, le fait de se médicaliser me semble être le prix à payer* ».

Les critères de réorientation des personnes accueillies ne seraient pas clairement définis, ce qui ne garantit pas un traitement cohérent des situations. « *Je ne sais pas quel est le critère, si c'est l'âge ou la dépendance* ».

La révision des missions de l'établissement, à la fois dans la façon dont elle a été menée et dans son résultat, n'a pas été propice à fédérer les professionnels autour d'un même

projet. « *On est dans le flou, il manque un projet partagé dans lequel tout le monde se reconnaisse* ».

Pour revenir sur l'exemple de Sylvianne présentée dans la première partie, on se rend compte qu'il illustre bien l'ensemble des difficultés mises en avant. Sa réorientation semble encore difficile à envisager pour les personnels pas prêts à assumer des évolutions de ce genre.

On peut dire que « *la tâche primaire* » de l'institution est transformée et son changement n'est pas complètement accepté. Tel que l'énonce Paul FUSTIER, « *on appellera tâche primaire d'une institution ce qui définit son objectif explicite, ce pourquoi elle a été mise en place* »³¹. Quand l'institution s'est retrouvée dans la situation de choisir entre une médicalisation et une mission éducative, conjointement elle décidait ou non de la réorientation des résidents de plus de soixante-cinq ans et du maintien ou non de l'équipe en place.

Les professionnels ont-ils été réellement associés à cette décision ?

S'ils l'ont été, ils se sont retrouvés dans une situation de « *double lien* » impossible à tenir : choisir entre leur maintien et celui des résidents.

De plus, dans cette situation, l'approche écologique qui privilégie le rôle joué par l'environnement domine par rapport à une approche politique. L'injonction des autorités de contrôle devient alors une contrainte qui précipite le changement et fait surgir des conflits d'adaptation. Les acteurs ont dû renoncer au « *mythe fondateur* », celui d'accompagner les personnes jusqu'à leur fin de vie. Les exigences externes entraînent ainsi une remise en cause des pratiques de l'établissement et laissent émerger « *une opposition des forces de changement et des forces de conservation* »³².

L'approche politique privilégie les paramètres internes et met l'accent sur les décisions prises par les acteurs, notamment les dirigeants, en tant qu'ils orientent le développement des organisations par leurs choix. Dans cette situation, l'environnement représente un ensemble de contraintes mais aussi d'opportunités dont le responsable devra se saisir et intégrer dans sa stratégie de management. Le réaménagement du projet et de l'organisation qui doit s'opérer au Plateau est voué à ramener une qualité des prestations de service mais aussi à se concevoir de façon plus participative avec une véritable recherche d'adhésion des acteurs, dans une dimension prospective et d'évolution.

³¹ FUSTIER P. *Le travail d'équipe en institution*, p. 38. Paris. Dunod, 1999, 216 p.

³² LOUBAT J.R. *Résoudre les conflits dans les établissements sanitaires et sociaux*, p. 37. Paris. Dunod, 1999, 289 p.

Pour J-R-LOUBAT, ces deux approches sont inévitablement liées et de ce fait « *déterminations écologiques et dynamiques politiques* »³³ s'avèrent indissociables.

- **La nature du travail est modifiée.**

Sous les effets du vieillissement de la population, mais aussi du recadrage des missions, le travail a évolué dans sa nature même. Il s'agit certes de continuer à organiser des activités pour maintenir les acquis et développer la vie sociale des usagers mais aussi, et de plus en plus, de procurer des soins d'aide à la vie quotidienne pour pallier la dépendance évolutive des personnes âgées en attendant leur réorientation. Ces interventions de « nursing » sont contestées par une partie de l'équipe éducative qui s'estime peu préparée ou pas formée à ce type de travail. Se pose dès lors la question des compétences nécessaires pour réaliser les tâches liées à la nature du travail qui évolue.

Rappelons que les postes éducatifs sont occupés par des éducateurs spécialisés et des A.M.P. La polyvalence qui a présidé à la répartition des tâches ne permet pas actuellement de mettre en évidence la spécificité des qualifications et des compétences des uns et des autres. La complémentarité qui pourrait ressortir des différentes fonctions n'est pas valorisée, ce qui se traduit par une évidente insatisfaction. D'un côté, les ES ont le sentiment d'être mal employés et de ne pas donner la pleine expression de leurs compétences. De l'autre, les AMP estiment que certaines responsabilités qu'ils sont amenés à prendre incombent à leurs collègues éducateurs. En conséquence, chaque professionnel défendant avant tout le champ de ses prérogatives au détriment d'une mission de service, la notion de métier devient facteur de cloisonnement.

Quant au changement d'orientation de l'établissement, la nécessité de préparer les résidents à quitter le foyer n'est pas forcément intégrée. Les résistances de certains professionnels freinent la préparation de ces départs inéluctables.

Il apparaît que l'organisation peine à s'adapter à ces évolutions, et que la réflexion qui aurait dû accompagner ces changements n'a pas produit les effets escomptés de par son insuffisance ou son inexistence.

Les nouvelles missions étant insuffisamment définies, les intérêts des acteurs divergents, les langages et les techniques trop éloignés, on assiste à un repli catégoriel. Les intervenants sont alors tentés de se rabattre sur leur logique et culture spécifiques en l'absence d'une entité collective officielle et d'un projet commun. Cet esprit de corps s'accompagne inévitablement de sentiments dépréciatifs à l'encontre des autres catégories, chacun se

³³ *ibid.*

raccrochant à son statut individuel au détriment d'une adhésion à une mission et un projet collectifs.

- **Une communication qui s'avère difficile.**

Il semble difficile au sein de l'établissement de mettre en débat certaines questions telles que les pratiques professionnelles ou le fonctionnement. Très souvent la forme que peuvent prendre des échanges est critiquée au détriment du fond qui est minimisé. Un manque de reconnaissance et de confiance dans les relations entrave les discussions. *« dans une relation symétrique ou complémentaire « saine », les partenaires sont capables de s'accepter tels qu'ils sont ; ceci conduit au respect mutuel et à la confiance dans le respect de l'autre, et équivaut à une confirmation positive et réciproque de leur moi. Dans le cas d'une rupture de la relation, c'est généralement le rejet plus que le déni que l'on peut observer »*³⁴.

Un problème d'animation générale est soulevé. Des personnels soulignent le fait qu'il ne ressort pas des réunions les bénéfices escomptés. Les sujets importants sont difficilement ou pas du tout abordés. Il arrive que la parole soit confisquée. Des personnes peuvent se sentir mises en accusation. Les échanges sur des divergences sont conflictualisés au lieu de susciter une richesse de points de vue différents. Les constructions collectives, faites de partage et de croisement de regard, laissent place à un collage d'approches individuelles qui s'efforcent de coexister quand elles sont exprimées.

Pour ce qui concerne la gestion des évolutions de l'organisation, il semble qu'il y ait une insuffisance de concertation et de communication, donc de savoir-faire dans la conduite de projets.

L'exemple le plus flagrant est la façon dont a été conduit le projet sur la mise en place de l'organisation par étage au détriment d'un fonctionnement par appartement, multipliant ainsi le nombre de personnes susceptibles d'intervenir auprès des résidents.

Cet objectif, qui émanait de la direction en réponse à la mise en place de l'Aménagement de la Réduction du Temps de Travail (A.R.T.T.), n'était pas partagé par les salariés. Les conditions n'ont pas été réunies pour permettre un débat qui rassemble autour d'une position commune. D'autres changements, d'importance moindre, ont été imposés sans tenir compte du point de vue des professionnels, les plaçant ainsi en situation de subir ou de réagir, plus que d'agir. Le risque est alors grand de voir les équipes s'opposer au projet et à sa mise en place d'une façon ou d'une autre.

³⁴ WATZLAWICK P. *Une logique de la communication*, p. 106. Paris. Éditions du Seuil, 1972. 280 p.

- **Une équipe de direction contestée.**

La difficulté de l'ancien directeur à trancher, à arbitrer ou à donner des directives est dénoncée. D'après les personnels, son positionnement n'était pas clairement affiché et sa place pas occupée. *« L'absence de direction obligeait l'encadrement à agir, mais dans de mauvaises conditions. Mais c'est parce que le directeur n'a pas tenu sa place et n'a jamais voulu régler les problèmes ».*

Quant aux chefs de services, elles se sont mises en concurrence et en opposition plutôt que d'investir des places complémentaires indispensables à l'efficacité de leurs missions. Il faut souligner que le risque pris de scinder la responsabilité entre deux cadres, l'une attachée à la réalisation des plannings et l'autre à la coordination et à l'animation des équipes, s'est révélé être au final un mauvais choix. En effet, elles ont affiché ouvertement leurs désaccords tout en rendant le personnel témoin de cette situation. *« On se sent l'otage des deux chefs de service qui ne s'entendent pas. L'une cherche à faire, l'autre démonte ce qui a été fait ».*

Rajouté à cela, il est arrivé que le directeur, intervenant après coup, déjuge son encadrement, ce qui pointe l'absence d'orientation et d'action communes en terme d'encadrement et de management.

L'équipe de direction, complètement discréditée, n'a pas su se légitimer aux yeux des salariés et n'a pas fait connaître à l'association les difficultés auxquelles elle était de plus en plus acculée pour essayer d'y remédier.

Tous ces événements ont en commun d'avoir dépassé les capacités d'entendement et d'action de tous ceux qui auraient dû les anticiper et les prévenir.

Le diagnostic montre que pour l'essentiel, les points de vue sont partagés notamment pour ce qui concerne l'absence de repères dans les orientations ou de débat sur les questions primordiales relatives à l'organisation et aux pratiques. De façon unanime, les professionnels se rejoignent pour dénoncer les problèmes inhérents à l'équipe de direction. On est confronté à une vraie crise de l'encadrement plus qu'à une crise de la prise en charge, prise en charge qui se révèle amoindrie par les énergies diffuses. Par contre les avis divergent sur les causes et les responsabilités, sans doute parce qu'ils sont pollués par des considérations affectives et personnelles.

« En tout cas, maintenant il va falloir reconstruire ensemble... », énonce une professionnelle. C'est effectivement là le véritable enjeu sinon le plus simple car, renchérit une collègue, *« ici on ne sait pas tourner la page ».*

2.2.2 Des principes et des pistes d'action.

Pour reconstruire, il sera nécessaire d'associer le personnel. Il s'agit de ne pas renouveler les erreurs passées et d'aller vers des solutions plus pertinentes qui prendront en compte les contraintes des activités connues par ceux qui les réalisent. La définition et l'application de règles communes seront facilitées par la participation des personnels à leur élaboration.

Cependant un tel dispositif nécessite, d'une part un minimum de confiance, d'autre part d'être animé, encadré et relayé au quotidien, rôle dévolu à la direction et à l'encadrement.

Dans les possibilités qui s'offraient à elle, l'association a opté pour une direction unique sur trois structures. Cette fonction de direction devra être véritablement habitée. Avec cette nouvelle configuration et dans le contexte existant, la composition de l'encadrement est sans doute à revoir, les délégations sont à repreciser, les fonctions et les responsabilités sont à consolider pour renforcer le positionnement hiérarchique. Le rôle doit être défini en articulation avec celui des acteurs de terrain. En effet, la responsabilité éducative gagnerait à être partagée. Une partie pourrait être portée par les éducateurs et l'autre partie par un chef de service éducatif chargé d'animer les équipes et d'assurer la cohérence avec le projet et les missions de l'établissement.

Ces missions ont besoin d'être réaffirmées. C'est entre autres une question de communication. Par contre, leur déclinaison au sein d'un projet pertinent et partagé nécessite à nouveau d'être travaillée. Il paraît important de faire en sorte, comme je l'ai déjà évoqué, que la réécriture du projet s'attache à affirmer et à renforcer l'articulation avec l'ensemble des structures de l'association et à prendre en compte tous les corps de métier.

A la suite du travail sur le projet, il sera temps de revenir sur l'évaluation de l'organisation et son réaménagement à partir des orientations communes intégrées par l'ensemble des acteurs. Les choses doivent se construire dans un esprit participatif, se décider à partir d'une concertation et se communiquer.

Un travail sur la communication s'avère indispensable notamment pour définir le fonctionnement de la ligne hiérarchique entre la direction générale et celle de l'établissement, entre la direction et les cadres, entre les cadres et les professionnels. A partir d'une configuration retenue, des instances de communication pourront être organisées selon des règles de fonctionnement (réunions de direction, réunions de l'encadrement, réunions d'équipe...).

Le statut de l'ensemble des réunions est à redéfinir pour qu'elles puissent produire les effets escomptés. Les objectifs doivent être clairs pour en connaître les participants et l'animateur, définir l'ordre du jour, prendre le compte-rendu, et procéder à une évaluation de la concrétisation des décisions.

En fonction de l'organisation retenue, du périmètre de responsabilité et délégation de pouvoir, il conviendra de s'interroger sur des questions pratiques pour fédérer les intervenants et capitaliser dans deux axes : pour que l'ensemble des acteurs partage les mêmes repères quant à la déclinaison des objectifs et pour que les expériences des uns profitent aux autres, ce qui permet de développer les compétences et d'améliorer le partage des points de vue.

Synthèse.

Au moment de mon arrivée, l'établissement du Plateau m'est présenté comme traversant une crise institutionnelle importante. Un climat social plus serein doit être rétabli et la vitalité initiale doit être retrouvée pour préserver la qualité de l'accompagnement des personnes accueillies.

Vis-à-vis de l'ensemble de l'association le foyer du Plateau souffre de sa place marginalisée par rapport à la maison mère. Eloignée seulement d'une centaine de mètres, cette séparation est vécue comme une véritable scission qui fragilise la dynamique associative et ne facilite pas l'appartenance à une même entité pour les divers acteurs. La reconnaissance de l'action des intervenants semble difficilement reconnue et l'identité professionnelle malmenée par les représentations des uns et des autres.

Mon hypothèse de travail est que sur ce site se cristallise une problématique institutionnelle qui n'est peut être pas éludée, désignant ainsi le Plateau comme le lieu de tous les écueils. La construction d'une communication partenariale, interne comme externe, plus transversale et reliante doit éviter de masquer ou de déplacer les difficultés et permettre ainsi de mieux les prendre en compte.

Au sein de ce même service, nous sommes confrontés à ce qui paraît être plus une crise de l'encadrement qu'une crise de la prise en charge, même si l'une a forcément des conséquences sur l'autre. Sujets de contestations et de revendications multiples, des problèmes d'organisation persistent et monopolisent les énergies. L'évolution des missions et des projets est mal repérée, la responsabilisation des équipes est mal définie et les délégations sont difficiles à faire vivre. Toujours est-il que la volonté est bien présente de dépasser les difficultés actuelles. Un réel changement est attendu par les professionnels dont l'intérêt du travail auprès des usagers ne décroît pas et qui se mobilisent facilement pour toute nouvelle entreprise.

Pour répondre à cette situation de malaise et pour ne pas perdre le potentiel et la volonté qui animent les acteurs, j'ai tenu à amorcer des premiers changements sur la structure en difficulté. Dans un avenir proche, un travail à partir du projet et en revisitant l'organisation est envisagé, sur l'ensemble des sites dont j'ai la responsabilité. C'est ce dont il est question dans la troisième partie.

3 - L'ENJEU FÉDÉRATEUR D'UNE NOUVELLE DYNAMIQUE.

Pour le directeur qui dirige plusieurs structures, rassembler autour d'une mission commune tout en préservant la spécificité de chaque service, c'est se projeter dans une dynamique permanente de changements en direction des usagers, des personnels et des partenaires. De la reconnaissance et de la complémentarité des interventions, de la mise en place d'une démarche plus transversale et partenariale à différents niveaux – service et établissement, institution et réseau - découleront des projets plus pertinents et plus adaptés aux besoins des personnes accueillies. L'objectif global est de tendre vers plus d'efficacité par la mobilisation et le décloisonnement d'une pluralité d'acteurs et de ressources.

Dans cette recherche d'harmonie et de dynamique institutionnelle, la mise en œuvre des projets et des actions à venir est à adapter et à moduler en fonction des besoins repérés, du contexte actuel d'intervention, de l'histoire et la culture. Tout système étant amené à évoluer constamment, il génère une complexité à appréhender en tant que telle.

Parallèlement, il va falloir veiller à ce que le dysfonctionnement constaté au foyer du Plateau ne se déplace sur un autre site. La recherche d'un nouvel équilibre pourrait déstabiliser le système et mettre à jour d'autres difficultés qu'il s'agit cependant de ne pas occulter. Ayant investi ce lieu en priorité, le risque serait qu'il focalise mon attention au détriment des autres structures dont j'ai aussi la responsabilité d'où mon souci de mieux répartir ma présence, mon attention et mon implication sur l'ensemble dès le départ effectif de la directrice à laquelle je succède.

Dans un premier temps, je souhaite revenir sur les premiers changements qu'il m'a paru nécessaire d'introduire au foyer du Plateau. Face à la situation décrite précédemment, il fallait revenir sur différents aspects liés aux grandes lignes du projet, à l'organisation et à l'encadrement pour rompre avec des habitudes et des pratiques que je ne pouvais pas cautionner et de ce fait poursuivre. Mes objectifs prioritaires étaient de ramener de la sécurité pour pallier aux attitudes d'anxiété et de résistance développées dans l'institution, de mobiliser les acteurs autour d'un intérêt collectif, d'obtenir plus d'adhésion en développant des instances plus participatives, ce qui suppose de la part du directeur une éthique de la communication et de la décision.

Dans un deuxième temps, la spécificité de chaque service et établissement doit être sauvegardée mais elle doit aussi, à mon sens, découler d'un projet commun rattaché à des valeurs et des orientations politiques clairement définies qui participent pour chaque acteur à la construction d'une identité associative, à ce qu'on appelle « la culture d'entreprise ». Il est question pour moi de prendre en compte l'unité institutionnelle, la diversité des services et l'articulation des niveaux de fonctionnement. Cela suppose chez le directeur une éthique du projet et de la responsabilité.

Puis, il s'agit bien entendu de penser une organisation par services mais conçue également selon un concept plus transversal pour construire, non plus des «enceintes », mais des ponts qui relient l'ensemble dans une recherche de véritable synergie. Cette conception du travail, qui repose sur la responsabilisation, la participation et l'implication des personnes, se base sur une culture du dialogue qui suppose pour le directeur une éthique de la discussion et de la négociation. Pour finir, une évaluation des pratiques est envisagée de façon à apprécier si les objectifs assignés sont atteints pour garantir la qualité des prestations due aux bénéficiaires.

3.1 LES PREMIÈRES MESURES POUR INTRODUIRE LE CHANGEMENT.

Comme je l'ai déjà dit, ma prise de fonction s'est déroulée en priorité sur la structure du Plateau. A cet endroit, il me paraît important d'initier des premiers changements pour tenter de dépasser le dysfonctionnement qui persiste depuis des mois sans pour autant prétendre tout régler. Ma préoccupation est de montrer que je suis bien présente et attentive aux difficultés. Ainsi, je m'emploie à prendre en compte, avec les personnes concernées, les situations qui nécessitent des décisions simples, quant aux plus complexes j'ouvre des chantiers susceptibles d'amener des réflexions, de permettre des analyses et d'envisager des perspectives basées sur des transformations ou des innovations.

Les dénonciations relatives au déficit de positionnement et de compétences de l'encadrement et les insatisfactions récurrentes liées à des problèmes d'organisation m'ont incitée assez vite à reposer clairement le cadre d'intervention, à repréciser les missions de l'établissement, à délimiter les rôles, les responsabilités et les fonctions de chacun. Ce travail n'est possible que s'il est accompagné de réflexion et de décision sur le devenir des cadres.

Comme le suggère J.M. Miramon, la fonction de direction nécessite de se décharger des décisions courantes, opérationnelles pour se concentrer sur les décisions stratégiques. Cependant, un temps s'avère indispensable pour observer et comprendre le fonctionnement actuel et pour proposer des alternatives de manière à commencer à reconstruire ensemble. J'ai donc participé à certaines instances de concertation et de coordination de l'équipe en adoptant une attitude qui me permette de découvrir et de comprendre l'accompagnement proposé aux personnes accueillies dans l'établissement avant d'introduire du changement. J'ai dû également renforcer l'animation et le pilotage de ces réunions pour pallier l'absence de personnel hiérarchique ou tout simplement pour faciliter les échanges.

Je conçois le travail de communication selon une démarche participative qui aboutit à l'issue de chaque rencontre à l'énonciation de décisions, dont je vais garantir l'application et à terme l'évaluation.

Il semble important de permettre à chaque professionnel de mieux se repérer dans le cadre institutionnel pour mieux fonctionner. Un retour à plus de sérénité est largement espéré et attendu. Néanmoins, même si le changement est vivement souhaité, paradoxalement, il suscite chez les différents acteurs des inquiétudes, des instabilités, des résistances. Pour reprendre l'analyse du processus de changement décrit par M. Crozier, le changement provoque toujours des résistances légitimes et inévitables et elles ne sont pas simplement la manifestation de la routine ou de la passivité des acteurs. Elles sont dues au fait que l'organisation « est l'expression d'un certain équilibre sous-tendu par des relations de pouvoir, dans lesquelles les individus ont trouvé, en principe, une satisfaction minimum, un compromis entre leurs objectifs personnels et ceux de l'entreprise »³⁵. Ainsi, chacun va devoir renoncer aux bénéfices secondaires procurés par la situation antérieure et notamment à l'auto-prescription possible jusque là en matière de cadre et de contenu de travail. En effet, pour compenser le flou qui régnait bien souvent, les professionnels avaient mis en place des réponses qui venaient moins s'articuler à un besoin collectif que satisfaire des intérêts personnels. Une redistribution des atouts et des contraintes doit s'opérer en faisant participer les acteurs à l'élaboration des décisions qui les concernent pour dépasser ces résistances.

3.1.1 Une équipe de direction qui manage et qui communique.

La crise de l'encadrement, évoquée précédemment, s'est peu à peu transformée en conflit polarisé sur des personnes et notamment les chefs de service. A mon sens, cette situation devait être traitée en priorité.

Dans un premier temps, j'ai souhaité évaluer et soutenir la capacité des cadres à manager les personnels et à communiquer. De cette façon une cohésion d'équipe indispensable à la cohérence des actions pouvait s'établir progressivement. Pour cela, j'espérais renforcer cette position hiérarchique apparemment difficile à tenir par les responsables en habitant vraiment la fonction de direction peu investie jusque là. On peut supposer que si un niveau hiérarchique est défaillant il court le risque de mettre en difficulté le niveau suivant. J'ai donc affirmé ma conception du management, basée essentiellement sur la coopération et la participation des différents acteurs tout en procédant aux arbitrages nécessaires selon les situations. Je suis longuement revenue sur les valeurs, les principes et les exigences qui guident ma manière de diriger, notamment le respect des personnes accueillies comme des professionnels. L'engagement, l'implication, l'investissement auxquels j'accorde tant d'importance sont les rouages de la confiance, de la responsabilité et de la conscience

³⁵ CABIN. P. *Les organisations. Etat des savoirs*, p 155, *le pouvoir confisqué*. Auxerre. Editions sciences humaines, 1999. 412 p.

professionnelle que je tiens encore plus à développer. A chaque occasion qui m'est donnée, je n'hésite pas à revenir sur ma façon de concevoir l'articulation entre les équipes et l'encadrement pour que chacun se repère mieux dans ces places différenciées et en intègre les positions autant réelles que symboliques.

Parallèlement, j'ai entrepris d'affirmer le positionnement de l'équipe de cadres en adoptant une forme de management qui les associe à la préparation des décisions que je suis amenée à prendre. Auparavant, le processus décisionnel se caractérisait par un déficit de concertation. D'un côté, les professionnels étaient peu consultés, de l'autre les chefs de service n'étaient pas forcément soutenus par le directeur, ce qui les amenait à prendre des initiatives que les personnels pouvaient estimer arbitraires. En amplifiant la participation des uns et des autres, la transmission et la mise en application des orientations décidées se trouvent facilitées.

De surcroît, les délégations et les missions des chefs de service sont précisées et évaluées. Ces derniers peuvent ainsi reproduire dans leurs propres relations professionnelles le degré d'autonomie et la marge de manœuvre qui leur sont conférés. J'ai également tenu à soutenir leurs positions face à une équipe toujours susceptible de ne pas respecter le cadre quand elle le sent fragile, quitte à revenir sur différents points pour les faire évoluer dans les réunions de direction prévues à cet effet.

Cependant, la nouvelle dynamique souhaitée n'a pas produit les effets espérés. Il me paraît difficile de revenir sur tous les événements susceptibles d'expliquer ce qui s'est passé. Toujours est-il que la démobilisation des cadres générée par un bon nombre d'années de souffrance, leur discréditation par l'équipe, les limites de leurs compétences pour assumer cette fonction ont minimisé les possibilités de repartir sur de nouvelles bases.

Pour ce qui me concerne, la charge de travail croissante liée à la mise en place d'une direction unique me pousse à rechercher d'autres appuis. J'ai imaginé utiliser les ressources internes de l'institution en jouant sur la mobilité des chefs de service. J'ai renoncé à cette idée en réalisant que la prise de fonction des responsables en poste sur les autres structures est récente et qu'une éventuelle permutation semble de ce fait prématurée.

- **Le renouvellement de l'équipe de cadres intermédiaires.**

Depuis ma prise de fonction, la chef de service, responsable de l'éducatif, est régulièrement absente, signe évident du malaise qui l'habite. Dès mon arrivée, cette dernière a souhaité solder les congés dont l'institution lui est redevable. Puis, de courtes périodes de travail ont été entrecoupées par de longues périodes d'arrêt maladie. En huit mois, j'ai travaillé de façon très discontinuée avec ce cadre (environ huit semaines), si bien que je me suis résolue

à renoncer à toute collaboration. En accord avec le directeur général, nous avons entrepris de nous séparer de cette salariée. Les négociations sont facilitées par le propre constat de cette professionnelle de ne pas pouvoir assumer correctement une fonction de cadre. Après avoir étudié des possibilités de reclassement en interne, le licenciement a finalement été décidé d'un commun accord. La rupture du contrat de travail est prévue fin septembre 2003. Quant au cadre administratif, responsable de l'organisation et notamment de la gestion des plannings, son départ du Planeau est également envisagé mais la forme qu'il va prendre n'est pas encore déterminée (redéploiement, accompagnement vers un nouveau projet ou licenciement). Pour l'instant, il semble difficile de poursuivre un fonctionnement où l'animation des équipes est éloignée de la gestion de l'organisation. Il me paraît plus cohérent que le cadre qui construit les plannings les fasse vivre en les reliant aux réalités quotidiennes du service, en tenant compte des besoins et des projets des personnes accueillies. L'expérience nous montre que le choix précédent de scinder la fonction n'est pas tenable. Pour rompre avec la division des tâches, il est donc envisagé pour l'avenir de s'appuyer sur deux personnes aux mêmes métiers en capacité de se partager la responsabilité des équipes (gestion et animation conjointes) et ainsi de parvenir à travailler dans une réelle collaboration et complémentarité.

En investissant cette fonction de direction, je suis confrontée à la situation pas toujours confortable de devoir pallier l'absence d'un cadre intermédiaire et de procéder à des remaniements. D'une part, le risque est continuellement présent d'être dans une fonction qui n'est pas la mienne au détriment de celle qui m'incombe. En effet, les sollicitations réservées au chef de service me sont adressées en son absence induisant à nouveau de la confusion sur le rôle de chacun. D'autre part, un fonctionnement personnel basé sur un sentiment de toute-puissance peut facilement se développer dans la mesure où les instances de réflexion de l'équipe de direction sont réduites. J'ai donc entrepris de participer à une supervision de directeurs pour revenir sur les questions liées à ma fonction et notamment sur ce pouvoir obtenu par délégation dont il faut rendre compte et qu'il faut sans cesse réinterroger. Je profite également de la connaissance et de l'expérience de mon directeur général sur le site du Planeau pour partager des avis et évoquer des choix avant de prendre des décisions. Le recrutement de cadres, aux compétences plus confirmées selon un profil ajusté à une fiche de poste définie et aux délégations précisées, est prévu pour l'automne 2003.

- **Des instances de communication pour garantir la parole.**

Concernant les différentes réunions, il semble important de revenir aussi bien sur leur organisation que sur leur fonction au vu de ce qui a été rapporté dans la deuxième partie.

Leur programmation gagne à se concevoir selon un rythme régulier pour que chaque professionnel se repère plus aisément et anticipe sur sa participation. La périodicité retenue va permettre une priorité de certaines réunions, et l'alternance d'autres. Dans ce sens, les rencontres par équipe d'appartement, pour optimiser la concertation et la coordination de cette unité, retrouvent une cadence hebdomadaire ce qui me paraît primordial pour l'accompagnement des adultes accueillis. En réunion clinique ou d'analyse des pratiques, la présence par demi groupe est maintenue pour faciliter l'exercice de la parole. Par contre la réunion de fonctionnement est rétablie et en grand groupe dans la mesure où elle concerne des questions plus générales d'organisation ou de projet.

Pour ce qui est de la forme des différentes rencontres, un ordre du jour est à présent établi et affiché en salle du personnel. Chaque participant a la possibilité de rajouter les questions qu'il juge nécessaire d'aborder. Ce simple principe permet aux acteurs en présence d'anticiper sur les points à débattre et d'arriver avec les éléments susceptibles d'enrichir les positions de chacun. Un secrétaire, désigné en début de réunion, devient responsable de la restitution écrite sur laquelle il sera possible de revenir pour mesurer l'avancement et la concrétisation des situations évoquées et des décisions prises.

Sur le fond, l'objectif essentiel est de parvenir à maintenir la pluralité des approches et éviter qu'elles se neutralisent. Il est question de promouvoir une culture de l'échange qui valorise la complémentarité : on a le droit de ne pas être d'accord, on doit avoir la possibilité de l'exprimer et d'être entendu. Le but recherché est que les acteurs se rassemblent autour de propositions et positions communes centrées sur les besoins de l'utilisateur.

Peu de temps s'est écoulé depuis la mise en place de ce nouveau fonctionnement, cependant il me semble que les acteurs investissent à nouveau ces instances de travail. Cela se manifeste par leur participation grandissante, et la tranquillité affichée dans les échanges même dans les situations de désaccord. Les retours, souvent indirects, qui me parviennent sont encore empreints d'inquiétude mais évoquent également une certaine satisfaction quant à la nouvelle dynamique qui s'installe. Un regain de confiance semble apparaître entre les membres de l'équipe ce qui se traduit par plus d'entrain à se concerter et collaborer. Une professionnelle parle à ce propos de la possibilité de débattre plus sereinement et d'une solidarité retrouvée avec ses collègues.

3.1.2 Des aménagements au profit des résidents.

Pour me donner le temps de m'installer dans ma nouvelle fonction, de m'imprégner du nouveau contexte, de comprendre la problématique et les besoins des personnes accueillies, d'évaluer ce qui avait été entrepris dans leur direction, de prendre en compte les

pratiques des personnels...en concertation avec les équipes, des aménagements ont été décidés, sources d'une dynamique d'évolution à venir. Cette dynamique doit s'appuyer sur les expériences passées et se concevoir par la suite dans un cadre plus général qui englobe les logiques de l'ensemble des structures de l'institution. C'est ainsi que différents changements ont pu se concrétiser rapidement. Nous sommes revenus sur l'organisation mise en place pour améliorer le confort quotidien des résidents. L'élaboration, la formalisation des projets personnalisés et leur restitution amènent des questions qui suscitent un débat. Quant aux résidents et leurs proches, il est temps d'activer à nouveau des espaces de réelle participation.

- **Adapter l'organisation aux besoins des usagers.**

L'organisation par étages qui multiplie le nombre d'intervenants auprès des résidents est définitivement abandonnée. Ce fonctionnement pensé et mis en place au moment de l'Aménagement de la Réduction du Temps de Travail (A.R.T.T.) a certes eu un impact économique, mais il a amoindri la qualité de la prestation due à la personne accueillie. La continuité de la prise en charge n'était plus correctement assurée et les résidents se retrouvaient insécurisés par la perte de repères générée par la rotation quotidienne du personnel. De surcroît, cette situation limitait la cohérence des suivis par le déficit de transmission d'informations et de coordination qu'elle engendrait. Au final, cette dispersion ne procurait que des désavantages aux adultes handicapés du foyer.

L'organisation recentrée sur chaque unité de vie, remise à l'ordre du jour pendant l'intérim effectué par le directeur général avant mon arrivée, a donc été renforcée. Trois professionnels, bien repérés, sont affectés sur chaque appartement : l'éducateur spécialisé chargé de la coordination du trinôme et de la responsabilité de six résidents, les deux A.M.P., référents respectifs de trois adultes handicapés. Le bénéfice immédiat de cette organisation moins morcelée a été de permettre aux résidents de se sentir tranquilisés par la possibilité de s'adresser à des personnes précises, plus au fait de leurs habitudes, de leurs rituels et de leurs difficultés. Depuis, on constate une diminution de l'anxiété des personnes, mieux contenue par les intervenants plus disponibles et plus à même de les rassurer. La présence alternée des trois professionnels, sur les temps dits « familiaux » consacrés aux besoins d'aide à la vie quotidienne, participe à développer une atmosphère conviviale en petit groupe, mais aussi à mieux prendre en compte l'individualité de la personne, à entendre ses demandes, à répondre de façon plus adaptée dans le respect de son intimité.

Parallèlement à cette dynamique en nombre réduit, une vie plus collective est proposée à d'autres moments. Elle se déroule sur des temps particuliers comme le repas de midi servi en salle à manger, mais surtout pendant les temps d'animation en interne ou à l'extérieur de l'établissement. Ce mode de fonctionnement s'adresse aux adultes qui le souhaitent. Pour ceux qui prétendent à plus d'isolement ou à plus d'individualité, la programmation d'accompagnement individuel est prévue quotidiennement. Rajouté à cela, l'élaboration des nouveaux plannings en vigueur à partir de septembre 2003 va permettre chaque jour à un salarié de s'extraire du collectif pour répondre à des demandes personnalisées de dernière minute, en plus des personnels déjà prévus pour les accompagnements individuels. « L'optionalité » des services et des activités est de mise. Cette souplesse et cette diversité de fonctionnement, basées sur une alternance de temps collectifs, en petit groupe et individuels est plus propice pour répondre aux besoins et à la problématique des personnes accueillies. Elles soulignent la volonté de rendre le résident prioritaire dans les actions envisagées ou déjà entreprises.

- **Relier les projets personnalisés aux projets de service.**

Dans le cadre des réunions de projet personnalisé, j'ai volontairement décidé d'être présente pendant six mois à toutes celles déjà programmées. En effet, il me paraît difficile de maintenir ma participation au-delà étant donné le nombre, le rythme, et le chevauchement de ce type d'instances dans l'ensemble des services que je dirige. La responsabilité de l'animation de ces réunions déjà déléguée aux chefs de service de chaque site sera confirmée. Pour l'instant, par ma présence, je poursuis plusieurs objectifs. Je tiens à connaître les personnes admises dans l'établissement à travers leurs problématiques, leurs potentialités, et avoir une vision de l'accompagnement proposé pour répondre à leurs besoins et leurs désirs. Ma participation à la formalisation de ces projets individuels peut me permettre de mieux appréhender les projets de service qui y sont rattachés ou de les faire évoluer. Je souhaite également profiter de ces réunions pour réaffirmer clairement les missions de l'établissement. De plus, l'animation de ce type d'instance nécessite d'être évaluée pour les rendre plus efficaces et pour optimiser les interventions en direction des adultes accueillis.

Revenons sur l'exemple des cas de réorientations de personnes qui se posent dans le cadre de l'agrément de l'établissement. Ces situations semblent encore difficiles à concevoir pour certains professionnels éprouvés par la séparation et le départ des personnes qu'ils ont prises en charge jusque là. La maturation indispensable à l'intervenant, pour être en capacité de soutenir le changement, ne s'opère pas facilement. Il me semble alors important de faire

entendre cette nécessité comme une décision institutionnelle dont chaque professionnel doit se saisir et qu'il doit accompagner. Ces évolutions font partie intégrante des orientations politiques de l'association et donc du projet d'établissement.

Pour ce qui concerne le projet personnalisé, une réflexion est en cours sur la place du résident dans le cadre de cette réunion officielle. Pour l'instant sa participation est effective, avant et après, au moment de la préparation et de la restitution. Cependant différentes questions s'imposent :

- doit on maintenir les choses en l'état ou non ?
- quelle place réelle accorder aux personnes atteintes d'un handicap sévère ?
- quelle participation des familles envisager ?
- quelle restitution écrite et à qui ?

Le dispositif actuel a pour mérite d'avoir été mis en place dès l'ouverture de l'établissement et de fonctionner relativement bien, ce qui traduit sans doute le souci de l'équipe d'accompagner au mieux le public accueilli. Il peut néanmoins être complété et amélioré, non seulement pour tenir compte des attentes et des besoins de la personne accueillie et de sa famille mais aussi pour s'adapter aux évolutions permanentes des populations et des exigences administratives et réglementaires.

▪ **Remettre en place des instances de participation.**

Au-delà de l'obligation réglementaire d'avoir un conseil de la vie sociale (C.V.S.) au sein de chaque établissement, sa mise en place a un intérêt plus que certain à mes yeux.

Pour l'utilisateur, c'est lui donner la possibilité de recevoir des informations sur le projet et l'organisation de la maison, d'émettre des propositions sur le fonctionnement, de faire part de ses insatisfactions en présence d'autres acteurs que sont ses proches et les représentants locaux. En plus de sa fonction consultative, je conçois le C.V.S. comme un dispositif permettant aux accueillis et à leur famille d'émettre des critiques comme des demandes susceptibles d'améliorer le cadre d'intervention à condition bien entendu que celles-ci soient prises en compte et produisent, dans la mesure du possible, des effets sur la prise en charge. Cette participation permet aussi, à son niveau, l'apprentissage de la démocratie par la représentation décidée par une élection. Les membres sont choisis par leurs pairs et ont pour mission de faire valoir les intérêts du collectif auprès de l'audience présente.

Parce qu'il me tient particulièrement à cœur que cette instance rende la communication plus accessible aux résidents et qu'ils soient bien représentés, j'ai souhaité, en parallèle, mettre en place des commissions qui rassemblent un nombre plus important d'utilisateurs. Selon des

thématiques en lien avec leurs préoccupations quotidiennes, les personnes handicapées qui le souhaitent sont regroupées autour d'un membre du personnel de façon à pouvoir débattre et alimenter les propos qui seront rapportés par les élus du C.V.S. Si la présence du professionnel est nécessaire, elle sert uniquement à faciliter l'échange et en aucun cas pour mettre en avant son propre point de vue. Ces espaces sont conçus comme des lieux totalement réservés à l'expression des résidents.

Pour les familles, leur participation au C.V.S. les oblige à se décaler de leurs questions personnelles pour pouvoir être représentatifs des usagers mais surtout des autres parents. La notion de partenaire prend toute sa dimension dans les échanges possibles entre ces différentes parties. Ils sont associés aux débats susceptibles de faire déboucher de petits projets de tous les jours comme les grandes perspectives d'avenir.

Le fonctionnement actuel du foyer permet à l'ensemble des familles de venir dans l'établissement sans restriction. Tous les espaces leurs sont ouverts avec l'accord du résident, de la chambre à l'appartement, aux lieux plus collectifs. Ils sont aussi conviés à chaque événement important qui se produit dans la maison, dont le dernier en date est « les dix ans de la maison du Plateau » fêtés en mai 2003. A la demande des adultes accueillis, ils peuvent être invités pour d'autres occasions (anniversaire, fête ...). Les moments de rassemblement familial se font de plus en plus rares, du fait du vieillissement des uns et des autres, d'où l'importance de les privilégier.

3.1.3 Pour une responsabilisation accrue des équipes.

Est-il utile de rappeler que tout aménagement et tout changement au sein d'une institution doit se concevoir avec une réelle participation des acteurs concernés. Les décisions que je vais être amenée à prendre seront plus faciles à faire appliquer si elles découlent de nombreux temps d'échange préalablement organisés. Du débat, de la réflexion, de la confrontation, de la recherche d'idées, en donnant toute leur place aux différents acteurs, naîtra l'adhésion de ceux qui devront les mettre en pratique. Cependant même si tout n'est pas forcément négociable, on gagne à ce que les choses soient clairement expliquées et communiquées avant leur mise en application.

C'est ainsi que nous avons entrepris de travailler sur une nouvelle organisation plus adaptée à l'accompagnement des personnes accueillies et qui développent chez les salariés le sens des responsabilités et une conscience professionnelle. Dans cette démarche, c'est le sens des interventions et l'intérêt du service qui doit être retrouvé. Dans une stratégie de dynamisme et de changement, j'ai également proposé au personnel la possibilité de

modifier les équipes affectées à chaque appartement et l'accompagnement de projet de mobilité au sein de l'association.

▪ **Une organisation du travail pour une prise de conscience professionnelle.**

Le terme organisation peut désigner « un acte organisateur » qui s'exerce et qui est essentiel au bon fonctionnement des institutions. Dans une conception psychosociologique, il est utilisé au sens « de réalités sociales » comme une entreprise, un syndicat... Je vais être amenée à l'utiliser selon l'une ou l'autre de ses significations.

Les problèmes d'organisation, et notamment d'horaires et de gestion de planning, doivent être abordés. J'ai d'abord pris le temps indispensable pour comprendre de quoi il retourne en terme de réalité présente et de nécessité non prise en compte. Puis, après avoir entendu les personnes concernées (chefs de service, délégués du personnel, professionnels) et être un peu plus au fait de la vie de la maison, le moment est venu de bâtir une organisation plus en lien avec le projet et d'adapter les temps d'intervention aux besoins du service. L'objectif est de parvenir à formaliser un cadre d'intervention rigoureux, qui conserve toutefois une certaine souplesse pour permettre un ajustement mutuel en fonction des opportunités qui peuvent se présenter. La construction de cette nouvelle organisation doit se concevoir avec la participation de l'équipe à partir de principes retenus et clairement affirmés :

- un principe d'équité qui repose sur une répartition prioritaire et cohérente du temps de travail auprès des résidents sur chaque appartement (dix matinées et soirées, un week-end pour trois semaines).
- un principe de solidarité qui suppose un partage de la prise en charge collective quotidienne (quatre personnes pour le repas de midi en salle à manger et trois pour assumer la présence de l'après-midi).
- un principe de confiance qui accorde une marge de manœuvre pour définir des temps d'accompagnement en fonction des besoins réels et avec la possibilité de les gérer dans le cadre de la modulation des horaires.
- un principe d'initiative qui permet la création et l'animation d'activités ou de sorties, régulières ou ponctuelles.
- un principe de responsabilité qui pousse chaque personnel à émettre des propositions de planning recentrées sur l'accompagnement des personnes accueillies et compatibles avec celles de ses collègues.

Chaque équipe a d'abord travaillé au niveau de son unité avant de participer à une réunion générale de mise en commun. Je n'ai pas eu à procéder aux arbitrages incontournables dans ce type de situation, ce qui m'a particulièrement étonnée et agréablement surprise.

L'équipe a démontré une fois de plus sa capacité à se mobiliser quand on lui en donne les moyens. A partir de règles clairement définies, tout le monde a joué le jeu et s'est finalement réjoui de parvenir à un véritable compromis. C'est au terme de différentes étapes que j'ai pu valider les propositions en décisions et officialiser la nouvelle organisation.

L'échéance de la mise en place de ce nouveau fonctionnement décidé fin juillet est prévue pour septembre 2003 de manière à symboliser une rentrée sur de nouvelles bases avec un cadre d'intervention souple mais bien délimité. L'aboutissement de ce travail laisse déjà présager de la quiétude retrouvée mais surtout de la reconnaissance appréciée dans cette démarche participative. L'affichage des plannings en toute lisibilité et en toute transparence renforce le sentiment de confiance et rend les acteurs plus disponibles pour se centrer sur d'autres préoccupations en lien avec les pratiques professionnelles et les projets à envisager.

- **Une mobilité des personnels comme stratégie de dynamisme et de changement.**

La composition des équipes par appartement mérite d'être précisée à nouveau et renforcée. Il est souhaitable de revoir certaines affectations de personnels en fonction de divers paramètres : répartir les compétences en fonction des problématiques présentes, assurer une continuité de la prise en charge avec une seule personne en formation sur un même groupe, équilibrer les équipes selon l'ancienneté dans l'établissement.

Cette reconfiguration des équipes doit d'abord permettre d'accompagner les quelques adultes handicapés atteints plus particulièrement de troubles psychiques et présentant des problèmes de comportement plus importants à contenir. Selon l'expression du psychiatre de l'hôpital du secteur, une véritable « tutelle psychique » doit être assurée par des professionnels plus à même de l'assumer, c'est-à-dire un soutien spécialisé, contenant et adapté à la problématique posée. Parallèlement, la prise en charge de personnes en perte d'autonomie exige une aide qui relève plus du soin et nécessite des compétences différentes. A partir d'un appel d'offre interne qui décrit les aptitudes souhaitées et les missions confiées, la répartition s'est avérée relativement simple. Mon choix s'est finalement porté sur des personnels volontaires, possédant un savoir-être et un savoir-faire propices à accompagner ces adultes. Les attributions respectives ont également été décidées en tenant compte des différents métiers, mais dans une réelle complémentarité. La responsabilité des éducateurs s'est accrue avec la reconnaissance de leur spécialisation. Quant aux A.M.P, mieux formés à la prise en compte de la dépendance, ils ont été sollicités prioritairement sur ces compétences.

J'ai profité de nouvelles embauches pour mieux répartir les salariés en formation et limiter ainsi le nombre de remplaçants sur un même groupe afin de préserver les repères indispensables au quotidien des résidents.

Et pour finir, j'ai souhaité que les professionnels en place depuis de nombreuses années puissent permuter. Comme le souligne J.M. Miramon « *Cette mobilité, qui inquiète et entraîne beaucoup de résistance, est utile tant à l'organisation, pour envisager un éventuel renouveau, qu'à l'intéressé en lui permettant de se « relancer » dans des activités que lui-même ne se croyait pas capable d'entreprendre et de réussir*³⁶ ». Je partage cette idée que le changement, même s'il est source d'inquiétude, peut avoir des effets dynamisants sur l'acteur et sur la prise en charge. La présence de l'éducateur pendant de longues années sur la même unité peut être dommageable à la qualité de son travail. La répétition des actes peut nuire à toute créativité et générer des phénomènes d'usure. De là découle le désir d'introduire du mouvement dans une stratégie d'évolution concrétisée par un processus permanent de changement. Celui-ci peut se concevoir de façon plus établie sur une périodicité de trois à cinq ans. Je souhaite également que cette mobilité puisse s'envisager sur les autres sites de l'institution comme une opportunité d'évolution. Un des objectifs est de se garantir une dynamique suffisante qui favorise l'émergence de nouvelles idées et de nouveaux projets.

3.2 UN PROJET AU SERVICE DES USAGERS.

*« L'institution doit ouvrir des perspectives, tracer des pistes, affirmer des valeurs. Tous ces éléments sont autant de points d'ancrage pour l'avenir, mais aussi de références immédiates pour fédérer et harmoniser au quotidien le fonctionnement des équipes. Le projet, fenêtre sur l'avenir, sert également le présent »*³⁷.

Il existe une complémentarité des intérêts de chacune des structures de l'association. Celles-ci ont été créées avec pour fondement les mêmes valeurs qu'il importe pour les divers services de faire vivre dans le temps. De plus, chaque site est intégré à un dispositif d'accueil qui a élargi ses activités et a diversifié ses capacités de prise en charge à des populations d'âges et de degrés de handicap différents. Certains résidents sont amenés à fréquenter conjointement deux services : le S.A.J. et le foyer, ou le C.A.T. et le foyer. D'autres sont susceptibles de passer d'une structure à l'autre : du foyer au Planeau. De ce

³⁶ MIRAMON J.M., *Le métier de directeur, techniques et fictions*, p. 74, éditions E.N.S.P., Rennes, 2001, 272 p.

³⁷ MIRAMON J.M., *Manager le changement dans l'action sociale*, p. 41, éditions E.N.S.P., Rennes, 1996, 105 p.

fait, un rapprochement doit bénéficier à tous et en particulier aux personnes accueillies et à leur familles.

3.2.1 Une relecture des valeurs associatives comme fondement d'une éthique.

La référence aux valeurs est un levier pour que le directeur assume sa mission, celle « *d'orienter le zèle de chacun, sans le briser, afin qu'il concoure à la bonne marche d'ensemble* »³⁸.

Les valeurs institutionnelles choisies par l'organisation sont transcrites dans une charte. « *Elles s'enracinent dans ce à quoi l'entreprise croit, dans ce qui constitue sa force, sa dynamique, sa différenciation, sa volonté de s'affirmer comme une collectivité et de perdurer en tant que telle* »³⁹. Par ses valeurs, l'association Sainte-Agnès fait le choix de quelques repères structurants pour tous les personnels. Ils incarnent une hiérarchisation de finalités à poursuivre. Ils s'imposent comme des priorités et les personnels sont invités à orienter leurs actions et leurs conduites en conséquence. Dans le quotidien des situations de travail, ces valeurs passent par le système propre à chaque professionnel de manière à intégrer des idéaux, des exigences, des perspectives en mesure d'orienter l'action collective et individuelle. Ainsi les intervenants auront des points de repère suffisamment clairs et légitimes pour rapprocher leur position.

Pour rassembler autour d'une position collective, deux approches peuvent être combinées. La première engage les dirigeants dans une dynamique descendante. Les valeurs affichées fournissent un cadre d'orientation de l'action et des comportements des personnels de l'organisation. Elles ouvrent sur des pratiques et des conduites qui anticipent l'avenir et les changements à mener. La seconde émane de l'expérience portée par les personnels et des valeurs qui motivent déjà leur action, valeurs qu'il faut conserver et promouvoir.

« *Expliciter et faire vivre les valeurs, c'est dégager tout un champ de préférences, de volontarismes, d'idéaux qui constituent des références communes pour les collaborateurs* »⁴⁰.

Pour éviter que les valeurs qui figurent dans la charte paraissent relever plus d'une idéologie proclamée que d'une culture proprement dite, il est prévu de procéder à une nouvelle lecture de ces valeurs, de les resituer dans l'histoire, d'éclairer et de retrouver leur sens de manière à impliquer davantage les différents acteurs. Dans cette recherche de cohérence entre les valeurs fondatrices, l'action et les comportements tant individuels que collectifs, nous avons

³⁸ CLAUDE J.F., *Le management par les valeurs*, p. 87 , éditions Liaisons, Paris, 250 p.

³⁹ Ibid.

⁴⁰ Ibid.

entrepris un travail réflexif qui contribue à la réappropriation et à l'adhésion de ce qui oriente notre mission.

A l'occasion de la réunion des cadres intermédiaires et des directeurs, réunion nouvellement instituée, le besoin de revenir sur la philosophie et la politique de l'association s'est confirmé dès la première rencontre. Aujourd'hui, il paraît opportun aux acteurs en présence de débattre des orientations et des valeurs associatives pour mieux préciser les missions institutionnelles et aider ces cadres à transmettre cette culture associative, signe d'appartenance nécessaire aux multiples intervenants de l'institution. Pour ma part, en plus de ce retour sur les valeurs fondatrices qui me paraît essentiel, j'attends aussi de cet échange que puissent être abordés l'état d'esprit qui accompagne la fonction de cadre et l'éthique qui la guide. Ces fonctions hiérarchiques constituent les rouages incontournables de la vie et de la dynamique institutionnelles et elles nécessitent d'être constamment interrogées.

Pour aller plus loin dans cette appropriation et transmission de valeurs, je souhaite entreprendre avec les équipes la construction d'un code éthique des professionnels à l'égard des usagers. Cette réflexion peut démarrer par une phase de discussion et d'élaboration avec l'ensemble des personnels pour que chacun assimile les conditions et l'esprit dans lesquels sont dispensés les services et se sente à porter un regard exigeant sur ses propres actions. Il me paraît également important d'associer les résidents, sous une forme ou une autre, à une étape de cette construction. Ce travail peut déboucher sur la rédaction d'un document soumis à l'avis du C.V.S., document qui précise les engagements de l'institution envers les résidents. Une fois le texte formalisé, il pourrait être inséré dans le livret d'accueil remis aux usagers au moment de leur admission et transmis aux professionnels nouvellement recrutés par l'institution.

Pour poursuivre dans ce sens, la mise en place d'un espace de débat éthique peut permettre l'émergence ou l'ajustement d'une éthique professionnelle. Il s'agit de doter l'institution d'une instance « *de confrontation des valeurs et d'élaboration de réponses plurielles à des situations singulières qui laissent place au doute et à l'humilité* »⁴¹. Un questionnement du quotidien relié à une interrogation sur notre conception de l'homme évite à mon sens d'enfermer les personnes accueillies dans des rôles que nous aurions nous-mêmes prédéfinis et d'imputer aux déterminismes qui encadrent nos choix la responsabilité de nos actes.

A travers ces entreprises de recherche de valeurs collectives et de fondement d'une éthique, il s'agit finalement de réunir les conditions d'un « vivre en commun » susceptibles de donner

⁴¹ LAFORCADE et DUCALET, *Penser la qualité dans les institutions sanitaires et sociales*, p.75, éditions Seli Arslan, Paris, 2000, 272 p.

envie aux intervenants de travailler ensemble et à l'institution de se réinventer à partir des personnes accueillies.

3.2.2 Une réactualisation du projet .

Comme je l'ai déjà annoncé dans le préambule, il me paraît incontournable à présent de mettre en chantier un nouveau projet d'établissement. Selon P. Lefèvre, on peut le définir comme « *une élaboration dynamique des objectifs d'action sociale et médico-sociale fixés par une institution au regard de sa philosophie, de ses missions et de ses choix stratégiques, pour répondre le mieux possible aux besoins des usagers et aux attentes de l'environnement et des partenaires* »⁴².

Au-delà du contenu traduit dans un écrit à destination interne et externe, c'est avant tout un processus de réflexion et de mobilisation des professionnels, des usagers et des partenaires. Le projet constitue une référence institutionnelle décliné en projets de services. Le suivi de sa mise en œuvre et la nécessité de l'évaluer régulièrement sont des impératifs qui permettent à partir de l'analyse des écarts entre ce qui est décidé et réellement entrepris de prévoir des aménagements ou des changements pour améliorer le service proposé.

Tel que nous le suggère J.M. Miramon, le projet d'établissement doit pouvoir s'appuyer sur trois champs qui s'articulent et se recoupent. D'abord saisir les opportunités : dans la situation qui nous préoccupe, c'est profiter de la décision politique de nommer une direction unique pour initier un nouveau projet, pour rassembler les acteurs autour de valeurs et orientations communes et parallèlement répondre aux exigences réglementaires. Ensuite évaluer le potentiel à partir d'un diagnostic qui vise à mettre en évidence les ressources techniques de l'institution dans ces différents domaines. Enfin prendre en compte l'environnement et les besoins repérés, mis en évidence dans le cadre du schéma départemental et envisager des perspectives.

Pour ce qui nous concerne et dans un premier temps, l'élaboration d'un projet doit se concevoir à partir de la position politique et philosophique de l'association. La mobilisation des acteurs à chaque étape de la mise en œuvre du projet passe aussi par une forte implication de l'association et de ses instances. Cette implication s'exprime dans un projet politique clair, qui prévoit les orientations et les modalités de leur réalisation. La réflexion sur les valeurs entreprise précédemment avec les cadres et les équipes va en partie tracer les grandes lignes du futur projet. Une fois ces axes définis, le relais est pris par les cadres, les techniciens qui vont les traduire dans la pratique sachant qu'il y a interaction constante entre le technique et le politique. Dans le contexte actuel de l'association qui m'emploie, il existe

⁴² LEFEVRE P., *Le guide de la fonction directeur*, p. 151, éditions Dunod, Paris 1999, 305 p.

un véritable rapprochement des forces politiques et techniques. De part et d'autre, la communication installée, basée sur une confiance respectueuse, facilite la concertation et la collaboration indispensables à la conduite d'un nouveau projet dans le respect des liaisons nécessaires entre ces deux niveaux de compétences.

Dans un deuxième temps, le projet doit se construire avec les acteurs de l'ensemble des sites. Un chapeau commun peut mener à la construction de l'unité institutionnelle recherchée avant de déboucher sur une déclinaison par service et par établissement qui met en exergue les spécificités. La mise en œuvre du projet peut donc se concevoir selon différentes étapes qui rassembleraient selon les moments de son déroulement des représentants de l'ensemble des structures (pour conforter l'unité), des professionnels de chaque site (pour préserver les spécificités) mais aussi des résidents et leurs proches (pour renforcer la participation).

Un comité de pilotage constitué de différents acteurs coordonnerait l'ensemble de l'avancement du projet. Et pour reprendre les propositions méthodologiques de MM. Ducalet et Laforcade, son élaboration peut s'envisager selon quatre étapes principales⁴³.

Une analyse rétrospective des forces et des faiblesses de l'établissement conduit à un diagnostic portant sur l'organisation, la gestion des ressources humaines, le management, la culture institutionnelle, et les pratiques éducatives. Dès cette étape, il est possible d'envisager des scénarios de changements souhaitables et réalisables.

Une formulation du projet correspond au temps des arbitrages et des choix à partir de critères lisibles et hiérarchisés. L'évolution des pratiques professionnelles se fait autour de ce qui doit être maintenu, supprimé, reconverti, créé.

L'élaboration d'un plan d'action permet de transformer les intentions en actions d'après un échéancier et des moyens précisés.

La nomination d'un comité de suivi de la mise en œuvre et de son évaluation permettra de poursuivre la mobilisation requise lors de la phase d'élaboration et de conception.

Tout au long de cette construction, mon souci majeur est d'éviter une juxtaposition des différents projets de service pour parvenir à la plus grande articulation et cohérence possibles des actions décidées. Il n'est pas question, comme je l'ai déjà dit, d'uniformiser des pratiques professionnelles mais d'atteindre plusieurs finalités dont certaines font encore défaut dans l'institution : retrouver une identité institutionnelle, préciser la mission des services et les actions à entreprendre, entretenir des valeurs communes et le dynamisme associatif, initier des changements, identifier des compétences et les faire valoir, renforcer la motivation et l'engagement des acteurs, assurer une régulation et une évaluation...

⁴³ LAFORCADE et DUCALET, *Penser la qualité dans les institutions sanitaires et sociales*, p. 195, éditions Seli Arslan, Paris, 2000, 272 p.

Dans le cadre de l'élaboration de ce nouveau projet, il semble opportun de revenir sur les fonctions et sur les missions qui incombent à chaque participant. La délégation et la responsabilité gagnent à être précisées pour jouer sur la marge de manœuvre qui génère créativité et innovation. Dans ce sens, un travail sur les fiches de poste peut participer à cette volonté de mieux se repérer dans les attributions respectives de chacun tout en préservant une réelle capacité à proposer et à entreprendre.

3.2.3 Une formalisation des délégations et des fiches de postes.

« Déléguer, c'est confier à autrui la réalisation d'objectifs précis et négociés, à l'intérieur d'un cadre défini. L'évaluation des résultats de cette délégation repose sur des modalités de contrôle et une périodicité prédéterminées »⁴⁴.

La délégation est liée à la volonté de mieux repérer et circonscrire le champ d'intervention des différents acteurs. Elle se caractérise par un système d'organisation et de répartition du pouvoir et des tâches, une division de l'autorité et de la compétence, et une obligation de rendre compte pour renforcer la légitimité de la délégation. Obtenue temporairement, la délégation doit sans arrêt être renégociée. Elle repose sur un principe de confiance qui est accordée à la personne responsabilisée. La délégation vient identifier de manière concrète la marge de manœuvre et d'initiative de chacun dans l'institution. Pour qu'elle soit effective une autonomie réelle doit être laissée quant aux moyens et aux méthodes à employer.

Dans l'institution qui m'emploie, le pouvoir appartient à l'association, le président en est son représentant. Ce pouvoir va être, en partie, délégué par des retombées successives, en partant du directeur général, en passant par les directeurs, les chefs de service pour parvenir aux acteurs du terrain. Pour ce qui me concerne, je possède une importante délégation pour la gestion des ressources humaines et le management des projets des établissements que je dirige. Le siège installé à proximité des structures est un service de prestations et d'expertises mis à notre disposition et que j'utilise en tant que tel. Cette situation me procure un soutien technique non négligeable.

Pour chaque niveau, il est actuellement question de revenir sur une définition claire des délégations attribuées. La réorganisation en cours, liée notamment au choix d'une direction unique, ainsi que les difficultés du fonctionnement du Planeau nous obligent à revoir tout le système de délégation. La délégation de pouvoir suppose de définir clairement les missions et les responsabilités que chaque professionnel doit assumer. Pour cela des attributions

⁴⁴ MIRAMON J.M., *Manager le changement dans l'action sociale*, p. 67, éditions E.N.S.P., Rennes, 1996, 105 p.

précises, mais susceptibles d'évolution, doivent être repérées et c'est l'exercice de ces attributions qui sera évalué.

Pour ce qui a trait aux fiches de poste, j'ai entrepris de démarrer ce travail parallèlement avec l'équipe de cadres et les personnels administratifs. La réorganisation de ces secteurs est prioritaire et primordiale. Leur fonctionnement doit pouvoir s'articuler car ce sont des services stratégiques pour le dynamisme de l'institution.

J'ai d'abord souhaité repartir des tâches effectuées habituellement par les divers protagonistes pour prendre en compte la réalité quotidienne de ce qui se faisait. A partir d'échanges successifs sur la fonction et le rôle de chacun, une prise de recul du vécu professionnel a été possible pour parvenir à l'élaboration d'une fiche de poste. Celle-ci a pu se concevoir sur la fonction - aptitudes et compétences requises ou à développer en terme de connaissances, savoir-faire et savoir-être -, sur les missions globales - missions techniques, relationnelles, de communication - et selon des objectifs déterminés. J'ai pu valider les fiches de poste après avoir vérifié leur conformité avec la politique de l'association et la réglementation en vigueur.

Le contexte et le rythme, auxquels chaque professionnel est tenu pour rendre compte de la délégation accordée et des objectifs à tenir, sont également formalisés. Il est question pour moi d'évaluer ou de faire évaluer les actions menées par les salariés et de mesurer leur adéquation aux divers projets : projet personnalisé, projet de service, projet institutionnel. Cependant, l'espace de créativité nécessaire à la dynamique institutionnelle m'incite à prendre le risque que le cadre puisse être à certains moments dépassé. Si c'est le cas, il relève de ma responsabilité que ces aspects soient repris de façon à garantir le cadre tout en préservant une certaine souplesse.

L'occasion m'est donnée, à travers les entretiens annuels d'évaluation que j'ai commencé à entreprendre et que je souhaite poursuivre avec les professionnels qui sont sous ma responsabilité directe, de modifier les délégations et les missions en fonction des évolutions de l'institution. Parallèlement et de manière plus régulière, les différentes réunions de travail me permettent d'évaluer la qualité de l'accompagnement éducatif et des prestations fournies par les différents services et de procéder à des aménagements ponctuels de l'organisation chaque fois que la situation s'y prête. Sans forcément tout modifier, il est important de recentrer et d'ajuster notre action aux besoins des personnes accueillies.

Une fois évaluée la mise en œuvre des délégations et leur formalisation en fiche de poste, il sera ensuite possible, si la méthode retenue s'avère efficiente, d'étendre son application aux autres services de l'institution.

3.3 UNE ORGANISATION AU SERVICE DU PROJET.

Quand le projet perd son sens, l'organisation, qui évolue et se modifie sans cesse, peut se décaler de ses objectifs prioritaires, ceux de concevoir des dispositifs pour répondre aux besoins des personnes accueillies et de proposer des services de qualité. L'organisation reliée au projet doit à priori faciliter sa mise en oeuvre.

3.3.1 Des instances de travail et de communication transversales.

- **Une organisation reliante qui fonctionne par services transversaux.**

L'organisation implique que soient précisés et positionnés les rôles, planifiées les activités, réparties les tâches et déléguées les zones d'autonomie, les espaces d'interventions. Ce processus de distinction est nécessaire mais doit être mis en place en même temps qu'un processus de reliance. Ces conditions sont indispensables au fonctionnement opérationnel d'une organisation transversale dans laquelle chaque intervenant connaît les limites de son pouvoir de décision ainsi que celles des autres.

La transversalité répond à une certaine complexité : parvenir à décloisonner et à relier les personnes de services ou de champs qui œuvrent indépendamment les uns des autres, voire qui s'opposent. Elle se construit sur l'aptitude des acteurs et d'abord du directeur à articuler les parties au tout, «à tisser ensemble », à relier tout ce qui a été disjoint. Une organisation transversale permet la confrontation créative de professionnels aux métiers différents de sorte qu'ils parviennent à se décentrer de leurs propres univers et cultures dans un souci partagé d'introduire de la cohérence pour l'atteinte des objectifs. Son développement au sein de l'institution participe à promouvoir une connaissance, une reconnaissance et un accompagnement capables de saisir les enjeux d'une prise en charge globalisée et d'une action contextualisée. Cette conception de l'intervention favorise la prise en compte du résident dans son histoire, son originalité, sa singularité et sa problématique à partir d'un éclairage collectif complémentaire. Grâce aux liens tissés entre les professionnels, les disciplines et les services, la transversalité favorise une meilleure prise en charge de l'adulte accueilli et une optimisation de ses capacités.

La mise en oeuvre de la transversalité n'est pas évidente en soi. Elle suppose notamment la connaissance des projets institutionnels et une pratique des projets de service et individuels.
« Le projet est une production institutionnelle permettant à une équipe de se fédérer autour

de différents axes et orientations de travail »⁴⁵. Aborder les projets sur un mode transversal suppose des acteurs de connaître le tout, c'est-à-dire le projet institutionnel, et les parties, le projet des services. Dans ce sens, j'ai invité l'ensemble des chefs de service qui sont sous ma responsabilité à se rendre disponibles pour la présentation du projet médico-social que vient de finaliser le C.A.T. de l'association. Il est question d'en prendre connaissance mais aussi de réussir à mieux articuler notre collaboration.

La réussite d'un fonctionnement transversal s'accompagne de dispositifs à mettre en place, dispositifs qui permettront de faciliter la coordination, l'information et la connaissance, le débat et la confrontation, l'autonomie et la responsabilité. La mise en œuvre de la transversalité se conçoit aussi bien à un niveau institutionnel qu'au sein de chaque service au profit de la personne à accompagner.

Pour ce qui me concerne, la rencontre hebdomadaire des directeurs autour du directeur général est un bon moyen d'appréhender ma fonction et ma mission d'après une vision plus globale des projets ou des contraintes réglementaires, gestionnaires, politiques et techniques à assumer. Le retour permanent sur les orientations politiques et éthiques de l'association, et la possibilité de revenir sur les dimensions techniques de ce qui est quotidiennement mis en place légitime ma fonction de direction et évite l'arbitraire qui pourrait caractériser ma position et mes décisions.

Depuis peu, l'organisation de réunions transversales avec l'ensemble des cadres hiérarchiques de l'institution participe d'autant à cette appréhension et perception générale de ce qui se pose à nous et à la mise en pratique d'actions décidées en concertation avec celles des autres.

Dernièrement, pour promouvoir cette logique de complémentarité, les professionnels de l'institution ont été invités à une journée « portes ouvertes » organisée essentiellement en interne. Un des objectifs était de faire en sorte que les acteurs repèrent les services gérés par l'association qui les emploie et que par exemple une structure comme le Plateau sorte de son isolement en se faisant connaître et reconnaître. A travers la présentation de son lieu d'intervention, chaque professionnel avait ainsi l'occasion de pénétrer dans l'univers de l'autre pour mieux saisir les projets et les actions mis en œuvre.

Pour aller plus loin dans cette pratique de la transversalité, j'ai entrepris de l'introduire au quotidien par la mise en place d'accompagnements et d'animations gérés en commun par les professionnels des différents services que je dirige. Sur les propositions des personnels, des temps d'accueil et d'activités ont été organisés et fonctionnent régulièrement, initiant un

⁴⁵ MIRAMON J.M., *Le métier de directeur, techniques et fictions*, p. 65, éditions E.N.S.P., Rennes, 2001, 272 p.

nouvel état d'esprit dans la manière d'envisager ses interventions et de prendre en compte celles des autres. Je souhaite développer ce rapprochement des équipes et promouvoir ainsi l'ouverture préconisée par l'association d'autant que cela correspond tout à fait à ma propre conception du management et répond à un principe auquel je tiens particulièrement : parvenir à fédérer autour de la personne accueillie.

- **Une promotion du travail en partenariat et du développement des réseaux.**

Je tiens à ce que le décloisonnement des pratiques en interne, la complémentarité des équipes de chaque service, la mise en place d'instances plus transversales à un niveau institutionnel facilitent, comme par effet miroir, la promotion du partenariat et le développement du travail en réseau en direction de l'environnement. Comme nous le rappellent Ducalet et Laforcade : « *Toute vision technique unidimensionnelle d'un patient ou d'un usager est forcément mutilante* »⁴⁶.

L'apprentissage au quotidien de la mise en commun des potentiels, des connaissances et des savoir-faire doit servir à rendre les prestations plus efficaces et à assurer une certaine continuité de la prise en charge. Cet apprentissage doit aussi conduire à proposer une diversité de formes d'accompagnement en réponse à la complexité des problèmes présentés par les personnes accueillies. Pour cela, la nécessité d'agir ensemble, d'associer les énergies et les ressources des acteurs doit devenir un principe intégré à notre mode d'intervention. D'une logique de concurrence qui n'a pas totalement disparu, il devient opportun de passer à une logique partenariale qui réduise les clivages entre les différents secteurs pour répondre aux réalités du terrain.

« *Il n'est plus admissible de penser restaurer et promouvoir la santé d'un homme sans agir sur son environnement social. Il n'est plus pensable de lutter contre l'exclusion, les effets du handicap ou de la dépendance sans intégrer la dimension sanitaire* »⁴⁷.

Dans ce sens, j'ai tenu, entre autres, à ce que notre établissement médico-social travaille de façon plus étroite avec le sanitaire et notamment avec l'hôpital. Jusqu'à présent certains résidents sont suivis par ce secteur et la coordination avec notre établissement consiste en la simple application des prescriptions décidées. A la suite d'une rencontre avec le médecin-chef, nous avons entrepris d'élargir notre collaboration en conventionnant le travail de nos équipes. Confrontés aux limites de nos compétences pour assumer la problématique de certains adultes handicapés en phase de décompensation, nous avons mis en place des

⁴⁶ LAFORCADE et DUCALET, *Penser la qualité dans les institutions sanitaires et sociales*, p. 49, éditions Seli Arslan, Paris, 2000, 272 p.

⁴⁷ Ibid. p. 11.

prises en charge alternées entre le secteur psychiatrique et notre structure. Ces séjours séquentiels peuvent être envisagés à titre préventif pour préciser un diagnostic, adapter le traitement, équilibrer l'état de la personne ou de manière curative pour amener plus de soin. Grâce au rapprochement entre notre secteur médico-social et le sanitaire, il sera plus facile de maintenir des personnes dans nos unités de vie et de proposer un accompagnement adapté aux fluctuations de leur santé psychique.

Sur le même registre mais dans un autre domaine, le partenariat d'observation sociale se diffuse dans nos pratiques. Il mobilise des responsables politiques, administratifs, associatifs conscients de devoir construire des lieux d'échange et de concertation. C'est ainsi qu'est né l'Office Départemental des Personnes Handicapées de l'Isère (O.D.P.H.I.), organisme créé par des associations iséroises pour fédérer leurs forces et constituer une synergie au sein d'un groupe spécifique. Reconnu comme un partenaire incontournable des pouvoirs publics au niveau social, économique et politique, ses représentants siègent dans les principales instances réflexives et décisionnaires, à titre consultatif ou en étant impliqué dans le choix des orientations. Le rôle primordial joué par l'O.D.P.H.I. dans sa représentation des personnes handicapées a conduit le département à développer une politique importante en leur faveur dans les divers domaines que sont l'hébergement, la vie à domicile, l'insertion sociale ou professionnelle, l'accessibilité, la prise en compte du vieillissement.

Ma participation au sein de ce regroupement témoigne de ma volonté et de celle de mon association d'inscrire nos services et établissements dans l'environnement local et de rendre lisible notre positionnement et notre action ainsi que ceux de nos partenaires. L'intérêt de l'observation et de la veille sociale partagée est de pouvoir mettre en commun des analyses, de proposer des réponses moins segmentées à partir d'outils conçus en commun. Aux réunions mensuelles qui nous rassemblent sur des thématiques précises, comme l'élaboration du nouveau règlement d'aide sociale ou les méthodes préventives de la maltraitance dans les structures, des sous-commissions se sont rajoutées pour travailler à des outils comme la charte des droits et des libertés des usagers ou le règlement de fonctionnement. Il y a là une diversité de sujets dont l'intérêt est qu'ils sont traités selon un éclairage collectif, au regard d'autres pratiques avant d'être repris avec chaque équipe dans nos institutions.

Dans le cadre de l'élaboration du nouveau schéma départemental qui doit démarrer début septembre 2003, je compte missionner des cadres de nos services pour participer aux commissions de réflexion qui nous concernent plus particulièrement. Au-delà du bénéfice direct retiré de l'implication des uns ou des autres à ce type de rencontres, il s'agit dans mon esprit de promouvoir la cohérence externe de l'institution, celle des complémentarités, du travail en réseau et des stratégies d'alliance.

3.3.2 Des dispositifs qui réinterrogent les pratiques professionnelles.

- Favoriser les instances d'analyse des pratiques.

Le Conseil Supérieur du Travail Social (C.S.T.S.) définit ainsi cette forme de travail : « *Un protocole d'analyse des pratiques est un processus d'élucidation du sens des pratiques et d'interrogation de leur cadre instituant, selon des procédures négociées et actualisables* »⁴⁸.

Avant mon arrivée, l'analyse de la pratique professionnelle avait le mérite d'exister sur l'ensemble des structures dont j'ai la responsabilité. Elle était mise en place selon des procédures différentes en fonction des sites. Au Plateau, cette instance est animée par un intervenant extérieur. Les séances proposées s'adressent à l'ensemble de l'équipe éducative en dehors de la présence des cadres techniques et hiérarchiques. Elles se déroulent en demi groupe pour faciliter l'exercice de la parole. Au foyer et au S.A.J., cette même instance est encadrée par les psychologues de chaque service respectif en direction des seuls personnels éducatifs. Quant à la régulation professionnelle des chefs de service, elle repose sur une organisation transversale, animée également par un intervenant extérieur.

Chacune de ces méthodes présente à mon sens des avantages comme des inconvénients accentués d'autant par le contexte dans lequel elles sont mises en œuvre.

D'une part, on peut regretter l'insuffisance d'aide et de soutien des cadres hiérarchiques ou techniques envers les professionnels. De mon expérience antérieure de chef de service, j'avais retenu à travers ma participation à ce type d'instance qu'une dynamique d'équipe pouvait se développer fondée sur une volonté commune d'appréhender la réalité de façon plus objective. Par le biais de ces séances de travail, l'analyse dégagée venait soutenir le vécu individuel ou plus collectif des professionnels, laissant entrevoir des issues aux problématiques exposées et des stratégies d'actions réalisables empreintes de moins d'impuissance. Au Plateau, tant que la confiance ne sera pas retrouvée vis-à-vis de l'encadrement, je comprends bien que ce type de démarche ne soit pas approprié.

D'autre part, on peut complètement admettre l'idée que la présence des cadres limite la liberté des professionnels à exprimer ce qui peut poser problème dans leurs actions ou relations dans la crainte d'être jugés plus que soutenus.

De plus, du propre aveu des psychologues, en animant ce type d'instance, leur position n'est pas toujours facile à tenir, campée sur la nécessaire neutralité et discrétion que suppose leur fonction et sur leur participation active à des réunions de direction dans lesquelles est sollicitée leur implication sur ce qui peut entraver la dynamique institutionnelle. Cette position

⁴⁸Rapport du C.S.T.S., *Éthique des pratiques sociales et déontologie des travailleurs sociaux*, p. 94, éditions E.N.S.P., Rennes, 156 p.

suppose une éthique forte qui respecte la parole des acteurs tout en préservant l'intérêt des usagers.

Quoi qu'il en soit, je n'ai rien souhaité modifier à l'organisation actuelle pour me donner le temps d'évaluer avec les personnes concernées les bénéfices retirés de ces démarches. Pour l'instant, il me paraît important de maintenir ces espaces temps qui permettent entre pairs l'analyse des pratiques et leur mise à distance.

J'ai tenu à afficher clairement ma position et mon engagement par rapport à ces espaces d'élaboration collective. A mon sens, en réunion d'analyse de la pratique, cette approche de réflexion et d'analyse se conçoit selon une double logique. D'un côté, une obligation de passer par l'exposition et l'explication collective de certains aspects du travail. Cette obligation implique d'être interpellé par ses collègues et de donner à voir sa pratique. De l'autre, une garantie pour les personnes accueillies de ne pas seulement être livrées aux humeurs, valeurs et variations psychiques d'un sujet humain mais d'être confrontées à un professionnel amené à réfléchir et à expliciter ses prises de positions et à rendre compte de ses actions.

Dans ces instances, la parole doit être la plus libre et la plus rigoureuse possible, ce qui doit être garanti par l'institution et plus spécialement par le directeur. Cette garantie est la condition d'une analyse pertinente, de l'émergence d'une expression vraie dans laquelle le personnel peut prendre le risque de tenter de comprendre ce qu'il en est d'une situation professionnelle considérée au regard des autres.

Il me paraît impératif que je puisse pérenniser ces moments tant qu'ils répondent à un besoin et de garantir aux professionnels la possibilité d'interpeller l'institution et d'en obtenir des réponses. Ainsi, il sera sans doute possible de soutenir l'engagement des acteurs, confrontés à des situations parfois difficiles, mais qui pourront être réconfortés par ces « réélaborations collectives ».

- **Développer et valoriser les compétences professionnelles.**

La compétence des professionnels est une ressource, un capital à développer et à valoriser. La qualité des interventions dépend des intervenants eux-mêmes mais aussi de la professionnalité acquise et qui peut sans cesse être renouvelée. Cette professionnalité repose sur un système composé de valeurs, de références obtenues par la rationalisation des savoirs et par l'expérience retirée des pratiques.

Parmi les différentes formes d'apprentissage qui s'offrent à nous, je considère la question de la formation comme un axe majeur d'évolution de la qualité de la prise en charge, du

dynamisme institutionnel et de la promotion personnelle. Cette possibilité donnée aux professionnels d'entreprendre une formation suscite à mes yeux un double intérêt.

Les potentiels et les ressources développés génèrent chez le salarié une dynamique individuelle sujette à promouvoir sa technicité, sa compétence et à susciter des évolutions, voire des mobilités. C'est un des moyens pour lutter contre les habitudes ou les phénomènes d'usure et de soutenir les trajectoires professionnelles des acteurs. Dans ce sens, j'incite les professionnels, au-delà du plan de formation, à envisager des projets en sollicitant un congé individuel de formation plus adapté pour entreprendre un cursus long et qualifiant.

Ces mêmes bénéfices retirés d'une démarche formative entraînent également une dynamique collective au profit de l'institution qui se voit entretenir et élargir les compétences internes, et accompagner ainsi l'intégration et l'adaptation des individus dans l'organisation, ce qui participe à son évolution.

En réunion de direction, dans le cadre du nouveau plan de formation, nous avons élaboré un schéma directeur qui indique les principes retenus en matière de formation, les objectifs définis selon des choix stratégiques susceptibles de ramener une cohérence institutionnelle et de développer des préoccupations communes en direction des publics accueillis. Une présentation a ensuite été faite aux représentants du personnel, et un débat favorable a permis de confirmer les orientations décidées. L'accent a donc été mis sur des formations collectives pour réunir les professionnels autour d'une démarche fédératrice et concrétiser l'organisation plus transversale souhaitée. L'élaboration du nouveau projet d'établissement et d'outils d'évaluation est envisagée dans un premier temps avec l'aide d'un consultant qui interviendra sur l'ensemble des structures. Son intervention devrait permettre de soutenir la méthodologie et de faciliter la démarche. Un des objectifs est de développer une culture de projet qui vienne supplanter une organisation fondée sur la logique du métier et des replis catégoriels qu'elle peut susciter. Dans un deuxième temps, il est décidé de poursuivre ce chantier en initiant une démarche qualité tout en se rapprochant du C.A.T. qui vient de finaliser une méthode d'évaluation de la qualité de l'accompagnement médico-social. En s'appuyant sur cette expérience, l'idée serait de décroisonner les services en ouvrant les espaces, en faisant travailler les acteurs ensemble pour les inciter à pénétrer des logiques différentes et à se les approprier.

Parallèlement, des formations individuelles seront accordées dans l'objectif de se perfectionner et apporter une plus-value aux actions en cours ou pour envisager des perspectives de changement. De ces entreprises plus individuelles, il est attendu des bénéficiaires qu'elles soient mises en commun dans l'institution pour en partager les apports. Je souhaite également procéder avec les équipes à une évaluation de ces choix de formation et de leurs conséquences sur l'établissement. A l'avenir, le plan de formation,

censé consolider l'existant et accompagner les changements, doit pouvoir s'envisager sur des perspectives à plus long terme.

3.3.3 De la démarche évaluative à la démarche qualité.

L'évaluation et la démarche qualité sont étroitement liées, la première étant un des moyens pour atteindre la seconde. En effet, l'évaluation va permettre des constats qui peuvent générer une démarche qualité. Cette dernière nécessitera à son tour d'être évaluée. C'est « *ainsi que se met en mouvement le cercle vertueux de la qualité* »⁴⁹ et d'optimisation des actions menées et des prestations proposées. L'évaluation ne peut se révéler concluante que si la méthode retenue implique les acteurs concernés et si elle est le reflet d'une volonté institutionnelle. « *Pour se mettre en marche, la qualité sanitaire et sociale requiert du sens, de la méthode et des hommes* »⁵⁰.

L'évaluation doit être considérée aujourd'hui comme une nouvelle donnée du social qui génère une culture de l'action soucieuse d'efficacité, d'efficience et de transparence. Elle participe à l'adéquation entre des objectifs déterminés, les moyens mis en œuvre et les résultats obtenus. Elle peut se définir du point de vue de Thévenet comme l'appréciation systématique et objective d'un programme, d'une intervention, d'une pratique, en vue de déterminer dans quelle mesure ces derniers atteignent les objectifs qui leur sont assignés.

On peut considérer la qualité comme « *l'ensemble des caractéristiques d'une entité qui lui confèrent l'aptitude à répondre aux besoins exprimés et implicites de l'utilisateur et de sa famille en vue de maintenir ou d'améliorer sa santé (au sens bio-psycho-social), son autonomie sociale et sa dignité d'être humain* »⁵¹.

Avec la promulgation de la loi 2002-2 sur la rénovation de l'action sociale et médico-sociale, l'évaluation s'inscrit résolument comme une démarche à intégrer totalement à nos pratiques professionnelles. Si bien qu'il appartient aux dirigeants de transformer ce qui pourrait être perçu comme une contrainte réglementaire en opportunité, et renforcer ainsi la capacité d'évolution et d'adaptation des actions menées dans les établissements.

En interne, l'évaluation renseigne sur la qualité du travail engagé. Les informations recueillies servent aux acteurs à envisager des actions nouvelles après avoir pris en compte, débattu et analysé les dysfonctionnements ou les imperfections.

⁴⁹ LAFORCADE et DUCALET, *Penser la qualité dans les institutions sanitaires et sociales*, p. 102, éditions Seli Arslan, Paris, 2000, 272 p.

⁵⁰ Ibid., p. 97.

⁵¹ Ibid., p. 104.

En direction de l'externe, elle répond à la nécessité de transmettre aux partenaires concernés les résultats de nos actions.

Etant donné ma récente arrivée dans l'institution, il me semble plus pertinent d'entreprendre cette démarche d'évaluation progressivement et de favoriser la participation effective des acteurs. Actuellement, la mise en œuvre concrète de cette recherche d'amélioration de la qualité n'est pas encore établie. Cependant ma volonté pour entreprendre une telle démarche est bien présente et ce sont surtout des perspectives dans ce domaine que je tiens à présenter.

D'abord, il me paraît important d'insuffler à l'équipe l'état d'esprit qui est censé accompagner cette entreprise pour qu'elle soit vécue comme l'intégration d'une véritable culture, une recherche de sens et de qualité et non comme un contrôle des interventions. Parallèlement, il m'est indispensable de comprendre si les prestations actuelles répondent toujours aux besoins et aux demandes des usagers ou si elles relèvent plutôt d'habitudes institutionnelles insuffisamment réinterrogées.

A plus long terme, il sera donc possible de procéder à une évaluation dite « opératoire » qui porte sur les effets produits par l'établissement en matière de service rendu à l'utilisateur. Dans cette situation, c'est la satisfaction de l'utilisateur qui est recherchée. Quant à elle, l'évaluation « fonctionnelle » visera à améliorer l'organisation et notamment la mise en œuvre des dispositifs et l'utilisation des ressources permettant de rendre un service de qualité. Et là, c'est la satisfaction des professionnels que l'on souhaite atteindre.

Pour l'instant, je souhaite que les réunions de travail démarrent, selon une fréquence établie, par un temps consacré à l'évaluation de ce qui a été précédemment décidé et réalisé. Que ce soient les réunions cliniques ou de fonctionnement, un retour sur le compte-rendu des rencontres antérieures permet de vérifier les applications des décisions et leurs premières conséquences de manière à procéder aux éventuels ajustements ou validations des réalisations.

Pour ce qui concerne les projets personnalisés, l'évaluation est déjà intégrée dans la formalisation actuelle des temps de réflexion et des documents produits.

Pour les professionnels, revenir sur ce qui est entrepris est une façon d'éviter de figer les actions et de vérifier que les décisions ne sont pas seulement incantatoires. Cette démarche concourt notamment à l'inscription de l'auto-évaluation comme une logique intégrée à la pratique quotidienne des membres de l'équipe et à une sensibilisation à la démarche évaluative souhaitée. Il est ainsi possible de parvenir à objectiver notre propre action et de l'adapter étroitement aux réalités quotidiennement observées.

A partir de ces premières expériences et de ce début de sensibilisation, il est question d'élargir cette démarche à une évaluation plus généralisée des procédures liées à l'analyse des besoins des personnes accueillies, à l'organisation revisitée des services et au projet qui

doit être actualisé. Je prévois de solliciter l'aide d'un intervenant extérieur pour nous assister dans cette entreprise et pour revenir en priorité sur les différents aspects concrétisés ou prévus dans la mise en œuvre évoquée précédemment.

Sans vouloir trop anticiper sur la forme qu'elle prendra, selon les propositions de MM Ducalet et Laforcade, la démarche évaluative peut s'envisager au niveau méthodologique selon différentes étapes :

- une première phase consiste à décrire qualitativement et quantitativement une situation qui s'est déroulée.
- la seconde permet d'analyser ce qui est souhaité et de définir des critères d'évaluation.
- la suivante sert à comparer les deux situations précédentes, à interpréter les écarts entre celle observée et celle attendue.
- la dernière est une phase de propositions concrètes d'amélioration.

Dans cette perspective, un plan d'action peut être proposé à partir des axes de travail annoncés et définis dans la mise en œuvre de cette troisième partie : le projet, l'organisation, le management, les délégations, la communication, la formation... Autant de points auxquels nous pouvons associer des objectifs à atteindre et des indicateurs susceptibles de donner des informations qui seront analysées pour faire évoluer et adapter les actions décidées.

Synthèse.

La construction de la nouvelle dynamique évoquée se concrétise par étapes. La première est essentiellement consacrée à l'introduction d'aménagement et de changement sur le site du Plateau pour pallier les difficultés de cette structure. Les problèmes de l'encadrement et de la communication pris en compte en priorité m'ont amenée à procéder, en accord avec les dirigeants, au renouvellement de l'équipe de cadres et à renforcer le pilotage des réunions pour garantir la parole des acteurs et susciter de nouveaux projets. Des aménagements sont également décidés pour améliorer l'accompagnement au quotidien des personnes accueillies au sein des services et pour développer les instances participatives où le résident et ses proches ont toute leur place pour ce qui concerne autant l'élaboration du projet individualisé que la vie de la maison. Quant aux équipes, leur implication et leur mobilisation passent notamment par une meilleure lisibilité des missions et des fonctions à travers des responsabilités bien définies et une capacité d'initiatives reconnue.

La réactualisation du projet d'établissement nécessite d'être envisagée et conçue d'une manière plus globale à partir d'orientations et de valeurs communes qui vont se décliner sur des spécificités de service. L'enjeu est de parvenir à fédérer un ensemble d'intervenants autour de l'adulte handicapé accueilli dans l'institution, et que chacun œuvre à son bien-être et pour la promotion de son autonomie.

L'organisation au service du projet est revisitée pour s'adapter aux nouveaux objectifs. Elle se construit dans une conception plus transversale et reliante, source de travail complémentaire et partenarial. Des dispositifs pour soutenir les pratiques professionnelles, pour développer et valoriser les compétences sont également confortés ou institués. Et l'évaluation décidée à moyen terme devrait faciliter l'adaptation des actions menées dans une recherche d'amélioration des prestations proposées pour tendre vers plus de qualité.

CONCLUSION.

Alors que j'aborde la fin de ce travail de mémoire, je tiens à revenir sur la situation particulière de réflexion et d'écriture à partir d'un endroit où l'on arrive et que l'on découvre d'une place différente. Aujourd'hui, je mesure à quel point cette situation n'a pas été toujours simple et paradoxalement comment elle a suscité à mon niveau un intérêt évident pour plusieurs raisons. Menée au départ d'une position d'extériorité, cette démarche d'observation, de réflexion et d'analyse liée à ce processus d'écriture a été d'un apport et d'une richesse indéniables pour découvrir une association, rencontrer une population, écouter des équipes, diriger des services et me positionner dans une nouvelle fonction.

Le temps nécessaire pour appréhender l'histoire mais surtout l'existant a certes été réduit, bousculant ainsi mon désir et ma volonté d'approfondir la connaissance de mon nouvel environnement professionnel, d'investir ma nouvelle fonction, de reconduire, d'entreprendre et d'évaluer des actions et des projets. Au quotidien je réalise cependant combien il est utile de ne pas faire l'économie de la compréhension du passé ainsi que de l'appréciation du présent avant de prendre des décisions qui engagent l'avenir. De là découle bien souvent ce besoin d'essayer de relier les événements à un contexte ou à une histoire en m'efforçant toutefois de ne pas m'y perdre et de ne pas induire une répétition qui risque de se révéler stérile.

Comme je l'ai déjà précisé, ma prise de fonction progressive sur l'ensemble des services dont j'ai la responsabilité m'a permis de me centrer dans un premier temps sur le dysfonctionnement du foyer du Plateau. Le fait de prendre en compte plus particulièrement les difficultés de cette structure, de proposer rapidement des aménagements et des changements a participé à rassurer les différents acteurs et à réinscrire progressivement cet établissement dans une dynamique institutionnelle. L'objectif est bien d'envisager des perspectives d'évolution avec l'idée de gérer les différents sites à partir d'une vision globale du dispositif d'accompagnement, tout en préservant la reconnaissance et la spécificité de chaque service au sein de l'institution.

Cependant, la recherche d'une harmonisation institutionnelle repose sur un véritable changement d'état d'esprit, sur une volonté réelle de connaissance et de reconnaissance de ce qui est entrepris par les uns ou les autres. Avec les équipes, plus j'avance dans la réflexion et dans la mise en place de processus et de dispositifs qui participent à la construction de cette harmonie et plus je me rends compte qu'elle ne peut s'actualiser qu'à partir d'une acceptation lente des différences et des spécificités des pratiques professionnelles, mais aussi à partir de la nécessité de fédérer les acteurs autour d'objectifs définis pour répondre au mieux aux besoins des personnes accueillies. Les frontières

existent mais elles doivent pouvoir s'ouvrir et se traverser en toute sécurité pour construire un ensemble fort de par son originalité et sa diversité.

Au Planeau, je suis confrontée à une dynamique de changement et de reconstruction qui nécessite de l'écoute, de la disponibilité, de l'échange, de la décision pour impliquer les professionnels dans une action cohérente et responsable. Les attentes des différents acteurs sont réelles, ce qui demande de répondre à leurs exigences. L'équilibre entre rigueur et souplesse, dialogue et fermeté, doit être sans cesse recherché et adapté pour garantir le cadre, valoriser les compétences des divers intervenants, rappeler les missions de l'établissement et promouvoir des projets au profit des personnes accueillies.

Au foyer et au S.A.J., le contexte est autre. Il s'agit bien entendu de reconduire ce qui fonctionne mais aussi de partager des points de vue et des expériences différentes pour poursuivre la dynamique d'évolution qui habite déjà ces services. Certains fonctionnements établis peuvent parfois m'interroger, cependant j'ai le souci de m'inscrire dans une continuité, signe de reconnaissance des pratiques actuelles et de rechercher la participation et l'adhésion des professionnels dans des réflexions et des propositions qui ouvrent sur des perspectives nouvelles.

Une histoire comme celle de l'association Sainte Agnès, porteuse de valeurs, de convictions et d'engagements, est forte en enseignement et en transmission, ce qui a entre autre participé à mon implication dans cette institution. Une dimension humaniste associée à des expériences et des projets empreints de créativité et d'innovation est préservée et répétée depuis plus d'un siècle comme un des fondements de la culture institutionnelle. Aujourd'hui on ressent fortement l'importance de perpétuer cette culture et cette tradition tout en sachant les articuler aux questions contemporaines.

C'est donc un travail de longue haleine qui est démarré, porté par le souci permanent de mailler les préoccupations des services et des équipes dont l'intérêt commun supérieur serait de parvenir à bâtir des complémentarités professionnelles, disciplinaires et des solidarités institutionnelles. Ce travail de tissage, à l'intérieur de chaque service et en direction des autres, se traduit notamment dans la mise en place progressive de dispositifs transversaux qui amènent la reconnaissance et la complémentarité du travail recherché. De plus, cette conception des interventions va développer toute une philosophie du partenariat et une stratégie de travail en réseau.

Je réalise néanmoins qu'une telle démarche ne peut avancer et réussir que si elle résulte de la volonté d'un ensemble d'acteurs, ce qui signifie que dans le cheminement entrepris il est incontournable de prendre en compte autant les résistances que les avancées perceptibles pour aller de l'avant. Cette histoire devient vraiment « l'affaire de tous » même s'il appartient à la direction d'être dans une vigilance constante pour préserver cette construction partenariale et cette recherche d'équilibre entre les acteurs, les équipes et les services.

Les projets à venir, quels qu'ils soient, devront se construire et se poursuivre à partir de cette mutualisation de savoirs, de savoir-faire et de savoir-être pour proposer des prestations enrichies de ces diversités qui sont si difficiles à partager et à négocier. Cette recherche de synergie permanente maintient et garantit la vie et le dynamisme des acteurs, des pratiques et des espaces. Et, de ma place de directrice, c'est d'une position d'observation et de veille des besoins repérés en interne ou en direction de l'environnement, que je suis amenée à conduire des entreprises nouvelles, avec l'ensemble des ressources humaines et avec la participation des usagers de nos services.

Bibliographie

- **BAUDURET J.F., JAEGER M.** *Rénover l'action sociale et médico-sociale.* Paris : Dunod, 2002. 320 p.
- **CABIN P.** *Les organisations. État des savoirs.* Auxerre : Éditions Sciences Humaines, 1999. 412 p.
- **CLAUDE J.F.** *Le management par les valeurs.* Paris : éditions Liaisons. 250 p.
- **Conseil Supérieur du Travail Social,** *Éthique des pratiques sociales et déontologie des travailleurs sociaux.* Rennes : E.N.S.P., 2001. 156 p.
- **Conseil Supérieur du Travail Social.** *L'intervention sociale d'aide à la personne.* Rennes : E.N.S.P., 1998. 173 p.
- **DOBIECKI B.** *Diriger une structure d'action sociale aujourd'hui.* Paris : ESF éditeur, 1998. 285 p.
- **FABLET D.** Les métamorphoses de l'internat spécialisé. *Les cahiers de l'actif,* décembre 2001, n° 306-307, pp. 27-48.
- **FUSTIER P.** *Le lien d'accompagnement.* Paris : Dunod, 1999. 238 p.
- **FUSTIER P.** *Le travail d'équipe en institution.* Paris : Dunod, 1999. 216 p.
- **GENELOT D.** *Manager dans la complexité.* Paris : édition INSEP Consulting, 357 p.
- **GOFFMAN E.** *Asiles,* Paris : Editions de Minuit, 1968. 447 p.
- **GOFFMAN E.** *Stigmate,* Paris : Éditions de Minuit, 1975. 175 p.
- **HAMON P.** *Histoire de l'œuvre Sainte-Agnès.* Voreppe : Atelier Claire-Joie, 1993. 93p.
- **JOING J.L.** *Maîtriser la démarche qualité dans les établissements sociaux et médico-sociaux.* Paris : ESF éditeur, 1998. 139 p.
- **LAFORCADE M., DUCALET P.** *Penser la qualité dans les institutions sanitaires et sociales.* Paris : Seli Arslan, 2000. 272 p.
- **LEFÈVRE P.** *Guide de la fonction directeur d'établissement social et médico-social.* Paris : Dunod, 1999. 305 p.
- **Les cahiers de l'U.N.A.P.E.I.,** n°1, édition 2, *Le handicap mental,* Paris, juillet 1999.
- **LOUBAT J.R.** *Résoudre les conflits dans les établissements sanitaires et sociaux.* Paris : Dunod, 1999. 289 p.
- **MIRAMON J.M.** *Le métier de directeur, techniques et fictions.* Rennes : éditions E.N.S.P., 2001. 272 p.

- **MIRAMON J.M.** *Manager le changement dans l'action sociale.* Rennes : E.N.S.P. 1996. 105 p.
- **WATZLAWICK P.** *Une logique de la communication.* Paris : éditions du Seuil, 1972. 280 p.

Liste des annexes

Annexe n°1 : charte de l'association Ste Agnès.

Annexe n°2 : organigramme de l'institution.

CHARTRE

L'intention initiale du fondateur, le Chanoine Servonnet, a été inspirée par la situation de détresse dans laquelle se trouvaient les personnes déficientes intellectuelles de son entourage.

Son engagement de chrétien basé sur l'amour du prochain reste la référence essentielle de l'Association. Cette référence doit être la préoccupation fondamentale de toutes les personnes participant à la vie de SAINTE AGNES, sans exigence d'une appartenance à une religion particulière.

Tous doivent pouvoir se trouver en accord avec les principes suivants:

- I** – L'Association Sainte Agnès s'est donnée pour mission la prise en charge des personnes souffrant de déficience intellectuelle associée éventuellement à d'autres troubles.
Avec la préoccupation fondamentale du respect des personnes, de leur handicap et de leur histoire, elle œuvre à leur apporter, en cohérence avec la réalité du contexte social, bien-être et épanouissement. Elle recherche, en conformité avec leurs possibilités, à stimuler le développement de leurs capacités en prenant en considération toutes les dimensions de la personne sans omettre la dimension spirituelle.
- II** – L'Association a la prudence de ne prendre en charge que les personnes dont elle a les moyens de s'occuper efficacement, mais, constatant qu'il y a des besoins qui ne sont pas pris en compte, elle s'efforce de mettre en place des outils propres à répondre à ces besoins.
Avec les partenaires extérieurs (éducatifs, thérapeutiques, administratifs, etc...), l'Association se donnera les moyens de négocier, afin de préserver l'action entreprise.
- III** – L'Association se tient au contact des familles et s'attache à les consulter, en particulier dans les instances prévues pour cela.
- IV** – Les personnes agissant dans le cadre de l'Association recherchent la meilleure adéquation entre les désirs et les aspirations des personnes prises en charge, et la réalisation positive et bénéfique qu'il est souhaitable de leur donner dans le contexte

social et culturel existant. Les projets élaborés dans ce but tiendront compte des soucis de continuité et d'aboutissement des actions entreprises. Ils seront soumis à une réflexion critique permanente quant aux objectifs et modalités d'action mises en œuvre.

V – Dans son action, l'Association a également le souci du bien-être, de l'épanouissement, du soutien et de la formation de son personnel. A cette fin, elle met en place des instances d'expression et de participation à des tâches communes de réflexion sur son action. Elle attend en retour de ce personnel une attitude d'engagement, manifestée par un souci constant de perfectionnement au-delà des formations initiales, dans le respect de l'esprit qui l'anime et des objectifs qu'elle s'est fixée.

L'action de l'Association est sous-tendue par la préoccupation fondamentale du respect des personnes, de leur handicap et de leur histoire. De ces préoccupations, les membres de l'Association, porteurs du projet et de son dynamisme, se veulent les garants vigilants. Ainsi, l'Association veut, avec force, soutenir la cohérence de sa propre identité et prendre à son compte l'esprit novateur insufflé à l'origine par son fondateur.

(Charte adoptée par le Conseil d'Administration de l'Association Sainte Agnès)

Organigramme Sainte Agnès

ASSOCIATION

Conseil d'Administration

Bureau

Président : M. THOUVARD

Directeur Général : M. PASQUIER

Siège

FOYER

82 résidents

S.A.J.

36 usagers

PLANEAU

48 résidents

C.A.T.

139 Trav. Handicapés

DEFIAGE

Direction : Mme SEBA

Direction : M. BLAISE

Grande Maison

Chef de Service

Equipe éducative

Structures Extérieures

Chef de Service

Equipe éducative

Ateliers d'Activités

Chef de Service

Equipe éducative

Foyer de Vie Handicapés Vieillissants

Chefs de Service

Equipe éducative

Atelier Vinoux

Chef Atelier

Equipe ateliers

Atelier Fontanil

Equipe ateliers

Atelier Glairaux I

Chefs Atelier

Equipe ateliers

Atelier Glairaux II

Chef Atelier

Equipe ateliers

Service Ressource Handicapés âgés

Chef de Service

Equipe service

RÉSIDENTS – USAGERS – TRAVAILLEURS HANDICAPÉS