



**ENSP**

ÉCOLE NATIONALE DE  
LA SANTÉ PUBLIQUE

**RENNES**

---

**Directeur d'établissement social  
et médico-social public  
Promotion 2002 - 2003**

---

**CONDUIRE ET ACCOMPAGNER LE CHANGEMENT DANS LE  
CADRE D'UNE RESTRUCTURATION**

**UN EXEMPLE : L'ACCUEIL MERES ENFANTS DE LAMBERSART**

**Philippe PELLETIER**

---

# Remerciements

---

Je tiens à remercier tout d'abord Monsieur Bernard TISON, Directeur de l'Accueil Mères-Enfants de Lambersart et maître de stage, pour m'avoir accueilli dans son établissement durant ces 9 mois de stage long, pour avoir pris le temps de partager son expérience et pour la marge de manœuvre qu'il m'a autorisée dans la conduite de ce travail, véritable acte de formation.

Merci aux usagers et aux professionnels de l' A.M.E., notamment aux trois cadres des unités A et B pour leur écoute, leur disponibilité et surtout leur confiance.

Je remercie également Monsieur Dominique CRIE, Directeur du DESS Management des Entreprises du Secteur de la Santé – IAE de Lille, pour m'avoir permis d'accéder à ce troisième cycle universitaire, pour ses commentaires pertinents sur notre secteur, son écoute et son humour.

Merci à toute l'équipe enseignante et administrative du DESS-MESS et plus particulièrement à :

Philippe LARDE pour m'avoir très rapidement permis d'identifier le champ de l'étude et apporté ainsi des pistes de lecture et de réflexions,

Marie Claude MASSE pour m'avoir poussé plus loin dans mes explications et donc dans la recherche, pour son écoute attentive, ses conseils et ses remarques constructives,

Malick TOURE pour sa disponibilité et ses éclairages pertinents sur le management.

Je remercie également Monsieur Jean Marc GILBON, Directeur de la filière D3S à l'ENSP et tuteur de mémoire, pour sa capacité à écouter, à conseiller et à rassurer.

Enfin, je tiens à associer à cette liste de remerciements trois personnes qui me sont particulièrement chers. Merci Béatrice, Pauline et Pierre pour votre amour, votre patience et vos encouragements quotidiens.

---

# Sommaire

---

<b>INTRODUCTION</b> .....	<b>1</b>
<b>1 L' A.M.E., UNE ORGANISATION DANS UN ENVIRONNEMENT EN MUTATION</b>	
<b>1-1 <u>Evolution du cadre législatif : le passage d'une culture de protection à une culture de promotion</u></b> .....	<b>6</b>
<b>1-1-1</b> La loi du 30 juin 1975 n° 75-535.....	<b>6</b>
- son fondement.....	<b>6</b>
- les insuffisances.....	<b>7</b>
<b>1-1-2</b> La loi du 2 janvier 2002 dite de rénovation sociale.....	<b>8</b>
- un véritable acte de refondation.....	<b>8</b>
- la promotion du droit des personnes.....	<b>9</b>
- les instruments d'accompagnement préconisés.....	<b>11</b>
<b>1-2 <u>Evolution au niveau du département du Nord : le passage d'une culture de frontière à une culture de liens</u></b> .....	<b>13</b>
<b>1-2-1</b> Le schéma départemental enfance et famille 2001-2005.....	<b>13</b>
- une démarche conjointe et partenariale.....	<b>13</b>
- un engagement déterminant.....	<b>14</b>
<b>1-2-2</b> L' Etablissement Public Départemental de Soins, d'Adaptation et d'Education (EPDSAE).....	<b>16</b>
- un cas de figure particulier.....	<b>16</b>
- le projet global d' établissement.....	<b>18</b>
<b>1-3 <u>L' A.M.E. de Lambersart : le passage à une amélioration progressive de la qualité</u></b> .....	<b>20</b>
<b>1-3-1</b> Etat des lieux.....	<b>20</b>
- présentation de l'établissement.....	<b>20</b>
- les unités A et B : cadre de l'étude.....	<b>22</b>

1-3-2	La commande du maître de stage .....	24
-	positionnement du directeur stagiaire.....	24
-	première analyse et décodage de la commande .....	25
-	méthodologie d'actions .....	26
	Conclusion de première partie .....	27
<b>2</b>	<b>DE L'ANALYSE A L'ELABORATION D'UN DIAGNOSTIC</b>	
<b>2-1</b>	<b><u>Réflexions théoriques pour penser le changement</u></b> .....	<b>28</b>
2-1-1	L'approche sociologique : la sociologie des organisations .....	28
-	le modèle de la bureaucratie professionnelle .....	28
-	l'analyse stratégique comme modèle de compréhension .....	30
-	le changement selon l'analyse stratégique.....	31
2-1-2	L'approche systémique.....	32
-	la notion de système.....	32
-	l'analyse systémique comme modèle de compréhension.....	33
-	le changement selon l'école de Palo Alto .....	34
<b>2-2</b>	<b><u>Analyse du système de l' A.M.E.</u></b> .....	<b>36</b>
2-2-1	La phase exploratoire .....	36
-	démarche méthodologique .....	36
-	les limites de l'étude .....	37
-	résultats synthétiques des entretiens .....	38
2-2-2	Analyse globale.....	41
-	l'émergence d'une règle institutionnelle implicite .....	41
-	la place centrale du pouvoir : clivages et logiques différentes .....	43
<b>2-3</b>	<b><u>Éléments de diagnostic</u></b> .....	<b>45</b>
2-3-1	Le fonctionnement des unités A et B.....	45
-	une organisation à reconsidérer .....	45
-	une communication à développer .....	47
2-3-2	La place de l'encadrement intermédiaire .....	48
-	le marginal sécant, échelon tampon ou échelon privilégié .....	48
-	l'équipe de direction « du faire avec au faire ensemble » .....	49
2-3-3	La matrice MOFF : tableau synthétique et synoptique .....	50

### 3 **LE CHANGEMENT : SA MISE EN ŒUVRE**

<b>3.1. <u>Manager une restructuration</u></b> .....	<b>53</b>
<b>3-1-1</b> Définir une stratégie .....	<b>53</b>
- la question essentielle du sens .....	<b>53</b>
- l'élément clé : la ligne hiérarchique .....	<b>54</b>
<b>3-1-2</b> Rendre opérationnelles les orientations .....	<b>56</b>
- le travail avec les cadres des unités A et B .....	<b>56</b>
- communiquer sur le diagnostic .....	<b>59</b>
<b>3.2. <u>Actions convergentes sur les structures et sur les hommes</u></b> .....	<b>60</b>
<b>3-2-1</b> Actions sur les structures .....	<b>60</b>
- la nouvelle organisation horaire des unités A et B .....	<b>60</b>
- procédure d'admission et règlement de fonctionnement .....	<b>62</b>
- redéfinir les circuits de décision .....	<b>64</b>
<b>3-2-2</b> Actions sur les hommes .....	<b>65</b>
- l'encadrement intermédiaire .....	<b>65</b>
- les Auxiliaires de Puériculture .....	<b>66</b>
- la place de l' E.J.E. et de l' Assistante Sociale .....	<b>66</b>
<b>3.3. <u>Evaluer pour évoluer</u></b> .....	<b>68</b>
<b>3-3-1</b> Evaluation sur les structures .....	<b>68</b>
- la nouvelle organisation horaire .....	<b>68</b>
- le comité de pilotage : procédure d'admission et règlement de fonctionnement .....	<b>70</b>
- les circuits de décision .....	<b>71</b>
<b>3-3-2</b> Evaluation sur les hommes .....	<b>72</b>
- l'encadrement intermédiaire .....	<b>72</b>
- les ADP dans la nouvelle organisation .....	<b>73</b>
- la place de l'EJE et de l' Assistante Sociale .....	<b>74</b>
<b>3-3-3</b> Evaluation globale de la mission .....	<b>75</b>
<b>CONCLUSION</b> .....	<b>77</b>

### **BIBLIOGRAPHIE**

### **LISTE DES ANNEXES**

---

## Liste des sigles utilisés

---

ADP :	Auxiliaire de Puériculture
AME :	Accueil Mères-Enfants
AS :	Assistante Sociale
ASE :	Aide Sociale à l' Enfance
CASF :	Code de l'Action Sociale et des Familles
CEGOS :	Commission Générale d'Organisation Scientifique
CES :	Contrat Emploi Solidarité
CHRS :	Centre d' Hébergement et de Réinsertion Sociale
CHSCT :	Comité d'Hygiène et de Sécurité et des Conditions de Travail
COPAS :	Conseil en Pratiques et Analyses Sociales
CTP :	Comité Technique Paritaire
DDASS :	Direction Départementale de l'Action Sanitaire et Sociale
DGAS :	Direction Générale de l'Action Sociale
DRASS :	Direction Régionale de l'Action Sanitaire et Sociale
DSTS :	Diplôme Supérieur du Travail Social
DTPAS :	Direction Territoriale de Prévention et d'Action Sociale
EJE :	Educatrice de Jeunes Enfants
ENSP :	Ecole Nationale de Santé Publique
EPDSAE :	Etablissement Public Départemental de Soins, d'Adaptation et d'Education
ETP :	Equivalent Temps Plein
IGAS :	Inspection Générale des Affaires Sociales
MPE :	Maison de la Petite Enfance
MEDEF :	Mouvement des Entreprises de France
NBI :	Nouvelle Bonification Indiciaire
PJJ :	Protection Judiciaire de la Jeunesse
PMI :	Protection Maternelle et Infantile
RH :	Repos Hebdomadaire
UTPAS :	Unité Territoriale de Prévention et d'Action Sociale

***« Il n’y a pas de vérité imposée une fois pour toutes, mais la nécessité d’une recherche incessante, d’une quête jamais ininterrompue de nouveaux sens. Il faut faire éclater le sens pétrifié des êtres et des choses. Avoir une éthique non de la perfection, mais du perfectible. »***

**Marc Alain OUAKNIN**

**Lire aux éclats – éloge de la caresse, Quai voltaire, Paris, 1989.**

## INTRODUCTION

« *Seul le changement est permanent* » disait le philosophe grec HERACLITE. De tous temps, les différentes évolutions ont régulièrement entraîné des adaptations. Les civilisations dans leur histoire, les peuples dans leur mémoire, l'individu dans son développement, nous enseignent qu'il est bel et bien une réalité constante.

La question du changement est effectivement, encore de nos jours, d'actualité :

- elle nous interroge sur l'ensemble des questions morales, sociales, juridiques que soulèvent les progrès techniques et scientifiques de la biologie et de la science ;
- elle oblige les entreprises à évoluer sous la pression de nouveaux enjeux : pression d'objectifs commerciaux et financiers sur le court terme ; évolution des métiers, des organisations et des modes de travail ; développement de nouvelles technologies ;
- elle fait l'objet de cours spécialisés dans toutes les écoles de management, d'une production pléthorique d'ouvrages et fait le bonheur de cabinets conseils florissant chaque jour.

Bien qu'il soit inhérent à la vie, il semble cependant être craint de beaucoup. Est-ce à dire que le changement serait souvent à considérer comme un problème ?

Il faut dire que son acception peut traduire une certaine appréhension notamment quand il est associé au quotidien à des termes tels que : restructuration – dégraissage – délocalisation – redéploiement.

Dans le champ de la sociologie des organisations, CROZIER et FRIEDBERG nous indiquent que « *le problème du changement avait déjà été fixé par les théories marxistes d'une part, et libérales d'autre part, en tant qu'étape logique d'un développement inéluctable – ou bien comme l'imposition d'un modèle organisationnel social meilleur car plus rationnel – ou bien comme le résultat naturel d'une lutte entre les hommes.* »<sup>1</sup> En fait, ils précisent plus loin : « *c'est parce que le changement n'est pas naturel, mais avant tout création, invention, découverte et construction humaine qu'il constitue en fait un problème.* »<sup>2</sup>

Le changement serait donc avant tout une aventure humaine où la finalité serait la recherche de nouvelles coopérations.

---

<sup>1</sup> M. CROZIER , E. FRIEDBERG, *L'acteur et le système*, Editions du seuil, Paris, 1992, p.383.

<sup>2</sup> Ibid., p.393.



Effectivement le changement n'est pas uniquement celui des choses, mais plus particulièrement celui des hommes dans leurs rapports les uns aux autres. Et c'est bien la difficulté du manager car nombreux sont les exemples où les bénéfices escomptés ne sont pas atteints pleinement faute de coopération entre les hommes.

Cette conviction s'est construite intuitivement et empiriquement au travers de mon parcours professionnel. En prenant initialement des responsabilités de cadre socio-éducatif, j'ai pu mesurer la réelle difficulté du travail en équipe et l'importance que revêt la dimension humaine. La mobilisation et, plus encore l'implication du personnel, sont bien des axes essentiels de la performance de toute entreprise. Ceci est d'autant plus sensible que nous touchons un métier de services à la personne et que la composante interpersonnelle constitue un élément crucial du management. Ajoutons que le contexte actuel d'une nouvelle réglementation du secteur social et médico-social nous invite à passer d'une culture de protection de l'utilisateur à une culture de promotion.

C'est une véritable révolution qui traverse à présent ce secteur, un véritable défi à relever.

Cette refondation<sup>3</sup> se concrétise par la loi si attendue du 2 janvier 2002 dite loi de rénovation sociale qui redéfinit l'action sociale et médico-sociale et oblige « *notre secteur dit vieillissant à se doter d'un second souffle.* »<sup>4</sup> Quatre grandes orientations y sont énoncées :

- le renforcement des droits des usagers ;
- l'élargissement du champ d'application de la loi ;
- l'amélioration de la planification ;
- une meilleure coordination des décideurs et des acteurs.

Ainsi le législateur nous conduit-il à ébaucher une conception plus démocratique de l'institution et à prendre le droit comme levier de changement.

Dans le cadre d'un stage de direction au sein de l'Accueil Mères-Enfants (A.M.E.), le maître de stage me confie la mission suivante :

« conduire auprès des deux cadres et de leurs équipes la restructuration et l'harmonisation des projets d'accueil et de fonctionnement des unités A et B ».

---

<sup>3</sup> Terme utilisé par Dominique GILLOT, alors secrétaire d'état à la santé et aux handicapés, lors de sa présentation du projet de loi à l'assemblée nationale le 31 janvier 2001.

<sup>4</sup> J.F. BAUDURET, M. JAEGER, *Rénover l'action sociale et médico-sociale – histoire d'une refondation*, Dunod, Paris, 2002, page 4.

Cette aventure, au sens littéral du terme, sera le thème de ce mémoire.

Comment introduire, initialiser et réussir le changement dans deux unités d'internat qui, après avoir subi trois incendies en 2001, se relèvent à peine ? Certes, une restructuration des locaux est lancée et verra concrètement le jour mi 2005. Aussi et en attendant, les éléments de contexte seront à prendre avec parcimonie et considération.

Comment penser une stratégie, l'organiser et l'accompagner ?

Mission intéressante et importante qui s'appuie stratégiquement sur le fait que le directeur stagiaire soit une personne extérieure à la structure et à son histoire. Cette mission est sans conteste une conduite de changement. Les mots cités : « restructurer – harmonisation » signifient clairement la volonté du directeur d'inscrire l'établissement dans une démarche d'amélioration progressive de la qualité.

Le moment contextuel est propice :

- la loi du 2 janvier 2002 précise aux établissements sociaux et médico-sociaux le sens d'une organisation efficiente et donne les outils nécessaires à cet aménagement ;
- l'installation transitoire dans des modulaires plus confortables contribue à rendre aux usagers et aux personnels des unités A et B un nouveau souffle, une nouvelle « unité de lieu » après moults déménagements successifs ;
- les crédits alloués par le conseil général du Nord pour la reconstruction des locaux sont le gage à venir d'une restructuration des murs.

L' A.M.E. est un établissement social destiné à accueillir des femmes enceintes et des mères isolées avec leur enfant qui se trouvent confrontées à des problèmes relationnels, professionnels ou sociaux et qui ont besoin d'un soutien matériel et psychologique. Cette présentation succincte pourrait également s'approprier à une partie du personnel, qui lui aussi et au vu du passé encore récent, aurait grand besoin de soutien. Les unités A et B sont directement concernées, cœur de l'établissement et cœur de la mission. Leur organisation est à reconsidérer car visiblement plus centrée sur le confort du personnel que sur les besoins réels du service. L'agencement de la grille horaire en est une parfaite illustration avec notamment un professionnel de service seul le soir jusque 22h tandis qu'ils sont quatre ou cinq en journée. La communication y est difficile dans un système où la méfiance vis à vis de l'autre, les replis sur soi, semblent être de mises. Une perte de sens serait probablement à l'origine de cet état. La place des cadres intermédiaires cristallise bon nombre d'insatisfaction. Ils apparaissent plus comme objets des dissensions que véritables sujets opérationnels et moteurs.

Un changement efficace et durable devra porter à la fois sur l'amélioration des processus dans l'intérêt de tous mais surtout inciter les gens à se

remettre en question. Le meilleur moyen d'instaurer un nouveau mode de pensée consiste à faire évoluer l'entreprise vers ce que les spécialistes appellent l'organisation apprenante. Le préalable à une telle dynamique se situe alors dans la recherche d'un nouveau sens. C'est l'apport majeur de la loi de rénovation sociale qui nous amène à construire un raisonnement dont les deux termes principaux sont la priorité donnée aux droits des personnes accueillies et l'efficacité d'une organisation. Je m'attacherai plus particulièrement, dans le cadre de ce travail, à ce second aspect. Aussi devrais-je composer avec les différents acteurs des unités d'internat et en trouver les ressources vives. N'est-ce point un des responsables<sup>5</sup> du Mouvement des Entreprises de France (MEDEF) qui parle en ces termes des salariés : « *actif virtuel, qui comprend la pensée, l'expérience, la compétence, la réactivité, l'innovation, la qualité de l'organisation, la culture qui sous tend la valeur des deux premiers actifs.* » Mon action s'attachera donc à ce troisième actif et plus précisément à la ligne hiérarchique au sens entendu par MINTZBERG car elle constitue un facteur clé de la réussite au niveau de la mission confiée.

Dans une première partie, nous situerons les différents contextes qui font que l'AM.E. se trouve au cœur d'un environnement en mutation. Le niveau législatif sera abordé pour ensuite étudier comment son impact se matérialise au niveau du département du Nord et en quoi il constitue une opportunité au niveau de l'établissement. Resituée dans son contexte, la commande du maître de stage sera analysée et une méthodologie d'actions sera proposée.

En seconde partie, nous effectuerons une recherche théorique autour du changement selon les approches stratégiques et systémiques qui nous servira de grille de lecture dans l'analyse ultérieure de l'établissement en général et des deux unités d'internat en particulier. Cette analyse débouchera sur des éléments de diagnostic, support indispensable et préalable à l'action.

Enfin, au terme de ce travail, nous déclinons la stratégie retenue et présenterons les modalités concrètes de l'intervention, actions convergentes sur les structures et sur les hommes sans omettre la phase incontournable de l'évaluation.

---

<sup>5</sup> J. CHAIZE, *La porte du changement s'ouvre de l'intérieur*, Calmann-Levy, Paris, 1992, p.62.

# PREMIERE PARTIE

## I- L' A.M.E. : UNE ORGANISATION DANS UN ENVIRONNEMENT EN MUTATION

*« Une entreprise se définit comme une institution fondée sur l'identité, la mission, la vocation, l'ambition, un idéal qui donne à chacun une aspiration transcendante, un système de valeurs qui cimenter les membres de l'organisation. Les valeurs sont les croyances, les aspects notamment comportementaux, que l'on valorise et que l'on défend en matière de pratiques, de métiers, d'action, d'éthique de gestion, de pouvoir, de ressources {...} les règles que nous n'acceptons pas de transgresser. Ces valeurs que l'on positive et qui s'opposent à d'autres valeurs que l'on rejette. Ces convictions, règles, valeurs sont l'un des constituants de base appelé communément la culture d'organisation. L'ensemble de ces critères a pour rôle d'établir au sein d'une entreprise un référentiel. Ce référentiel, reflète un regard subjectif et arbitraire, il correspond à un choix politique. C'est lui qui donne sens à toutes les actions.»*

Serge RAYNALD

Le management par projet, les éditions d'organisation, Paris, 1996, p.22.

## **1-1 Evolution du cadre législatif : le passage d'une culture de protection à une culture de promotion.**

La loi du 30 juin 1975 a été essentielle dans la structuration du secteur social et médico-social. Il est important de revoir son fondement et d'apprécier, avec le recul, ses insuffisances (1-1-1) avant d'arriver à la loi dite de rénovation sociale et la refondation qu'elle entraîne (1-1-2) dans un secteur en quête d'un nouveau souffle.

### **1-1-1 La loi du 30 juin 1975 n° 75-535**

#### **- son fondement :**

J.F. BAUDURET, conseiller technique auprès de la Direction Générale de l'Action Sociale (DGAS) et un des rédacteurs de la loi du 2 janvier 2002 nous rappelle dans l'introduction de son ouvrage<sup>6</sup> : « *deux textes adoptés à la même date du 30 juin 1975 ont joué un rôle essentiel dans la structuration du secteur social et médico-social :*

- *la loi n°75-534, dite loi d'orientation en faveur des personnes handicapées et dont une proposition de loi déposée le 13 mai 2003 au sénat<sup>7</sup> est actuellement à l'étude ;*
- *la loi n°75-535 relative aux institutions sociales et médico-sociales qui vient d'être révisée.»*

Cette dernière avait, pour la première fois, défini le secteur social et médico-social comme un ensemble homogène soumis à des règles communes. De surcroît autonome eu égard à la législation sanitaire de 1970, il s'agissait à l'époque d'un acte fondateur important. En réalité, les choses étaient beaucoup plus complexes. Le secteur social et médico-social préexistait à la loi de 1975, il n'avait pas attendu heureusement cette législation pour s'occuper des plus démunis. De plus, le contexte économique et social de l'époque avait radicalement changé et conduisait à ce que certains appelleront par la suite la rationalisation des choix budgétaires. BAUDURET et JAEGER en revisitant l'histoire de cette loi nous rappellent que : « *le processus législatif s'inscrit dans un*

---

<sup>6</sup> J.F. BAUDURET, M. JAEGER, *op.cit.*, p. 1.

<sup>7</sup> souligné par nous

*contexte et dans des logiques d'acteurs : vue sous cet angle, la loi relève plus de la contingence que d'un projet politique lisse et bien établi.»<sup>8</sup>*

Trois mots pouvaient résumer les objectifs de cette loi : autonomie, unification et souplesse.

- 1- Autonomie avec la suppression du cordon ombilical qui liait notre secteur au champ hospitalier et l'obligation inscrite à l'article 29 de personnaliser les établissements sociaux et médico-sociaux dans un délai de dix ans.
- 2- Unification des différentes institutions qui avaient en commun de s'adresser aux populations les plus fragiles et création à ce titre d'un régime unique d'autorisations.
- 3- Souplesse car la diversité des problématiques à traiter nécessitait de « *laisser place à la créativité, à la capacité d'initiative dans un secteur où les organismes privés gèrent plus de 80% des activités.* »<sup>9</sup>

#### **- les insuffisances :**

Elles peuvent, avec le recul, être répertoriées comme suit :

1. Une législation muette sur le droit des personnes.  
A l'exception de son article 14 qui prévoyait la fermeture d'un établissement « *lorsque la santé, la sécurité ou le bien être des usagers se trouvent menacés ou compromis* » et de son article 17 qui prévoyait « *les usagers, les familles des mineurs admis et les personnels sont obligatoirement associés au fonctionnement de l'établissement* », la loi était peu explicite sur les droits des usagers.
2. Une législation trop centrée sur des prises en charge à temps complet.  
La diversification des modes de prise en charge fussent ils temporaires, séquentiels avec ou sans hébergement n'avait pas de reconnaissance légale et donnait lieu à une rigidification au niveau de la tarification bridant ainsi des innovations fondées et légitimes.
3. Des outils peu efficaces pour adapter l'offre aux besoins.  
Preuve en est la grande disparité qui existe au niveau des taux d'équipements sur l'ensemble du territoire et la nécessité d'améliorer la coordination entre les acteurs.
4. Une absence de partenariat organisée à différents niveaux.

---

<sup>8</sup> J.F. BAUDURET, M. JAEGER, *op.cit.*, p. 27.

<sup>9</sup> Inspection générale des affaires sociales, *bilan de l'application de la loi du 30 juin 1975 sur les institutions sociales et médico-sociales*, Rapport n°95155, décembre 1995, tome 1, p.10

- entre l'état et les départements ;
- entre les établissements et les services ;
- entre les tarificateurs et les acteurs.

Ces insuffisances trouvent probablement leur origine dans les intentions du législateur de ne pas prendre de front le lobby associatif, largement majoritaire dans notre secteur. La souplesse a certes généré de la créativité à foison mais également conforté une absence de coordination au niveau de tous les acteurs, coordination reposant uniquement sur leur bon vouloir. Il faudra attendre la loi du 6 janvier 1986 dite « loi particulière » pour voir apparaître entre autre le schéma départemental social et médico-social. Quoique imparfait, ce nouveau dispositif proposait d'établir sur un document la nature des besoins et les perspectives de développement. La planification gagnait notre champ.

Entre temps, la décentralisation était passée par là, nécessitant de redéfinir les partitions de compétences entre l'état et les départements issues de la loi n° 83-663 du 22 juillet 1983.

## **1-1-2 La loi du 2 janvier 2002 dite de rénovation sociale**

### **- un véritable acte de refondation**

Deux principes fondamentaux apparaissent clairement dans la loi du 2-1-2002 :

- une législation conférant leur pleine citoyenneté aux bénéficiaires de l'action sociale et porteuse d'innovations en matière de prise en charge ;
- une législation rénovant et clarifiant les procédures qui organisent le secteur pour devenir plus efficiente.

Le fil directeur de cette loi vise donc à concilier ces deux principes en garantissant :

- une plus grande souplesse du dispositif, grâce au développement du droit des usagers et à la promotion de l'innovation sociale et médico-sociale ; il s'agit d'adapter les structures, services et prestations aux besoins et non l'inverse ;
- une transparence accrue dans l'organisation du secteur grâce à des procédures de pilotage du dispositif plus rigoureuses, en rénovant la planification, l'évaluation et la coordination.

Quatre principales orientations peuvent ainsi se décliner comme suit :

#### **1. Affirmer et promouvoir les droits des bénéficiaires et de leur entourage.**

2. Elargir les missions de l'action sociale et médico-sociale et diversifier la nomenclature et les interventions des établissements et des services.
3. Améliorer les procédures techniques de pilotage du dispositif.
4. Instaurer une réelle coordination des décideurs, des acteurs et organiser de façon plus transparente leurs relations.

Si l'accent est ainsi mis sur un nouveau positionnement vis à vis de l'utilisateur, un usager-citoyen, il n'en demeure pas moins une obligation pour les structures sociales et médico-sociales de réfléchir sur les évolutions actuelles et à venir. En effet, la lenteur des changements, les effets à venir de la pyramide des âges des professionnels du secteur, la désaffection des jeunes plus attirés sensiblement par « l'humanitaire », la place de plus en plus conséquente du judiciaire dans notre champ d'action doivent nous amener à nous interroger sur nos pratiques et nos organisations. En terme économique il s'agit certes d'assurer, dans l'intérêt de tous, une meilleure adéquation entre l'offre et la demande mais il s'agit également de développer une meilleure coordination entre les différents acteurs. Intégrer de la transversalité, de l'interdisciplinarité, apparaît inéluctable dans un environnement qui se veut de plus en plus complexe.

Edgar Morin, lors d'un entretien<sup>10</sup> nous rappelle : « *Au XVIIIème siècle, Pascal avait déjà compris que tout est lié {...} et tout étant lié par un lien insensible qui relie les parties les plus éloignées les unes des autres {...} mais malheureusement nous avons suivi le modèle de Descartes, son contemporain, qui prônait lui le découpage de la réalité des problèmes.* »

La loi du 2 janvier 2002 est, en ce sens, un véritable acte de refondation dont les professionnels doivent se saisir pour réussir la mutation qui traverse à la fois notre secteur, notre société.

#### **- la promotion du droit des personnes**

*« L'utilisateur est-il un moyen ou une fin ? Est-il un objet ou un sujet ? Une simple figure de rhétorique ou une personne réelle et singulière ? »<sup>11</sup>*

Les auteurs poursuivent leur réflexion : « *L'utilisateur-objet appartient à l'institution, c'est un usager « pour soi » voire « son usager à soi » que l'on s'attachera à conserver le plus longtemps possible à l'intérieur d'une filière institutionnelle, ou à l'inverse dont on se*

---

<sup>10</sup> E.MORIN, Entretien avec Edgar MORIN, *Sciences humaines*, Juillet 1997, n°28.

<sup>11</sup> P.DUCALET, M.LAFORCADE, *Penser la qualité dans les institutions sanitaires et sociales*, Editions Seli Arslan, Paris, 2000, pp 75-76.



*débarrassera au plus tôt dès qu'il n'est plus utilisable {...} c'est un usager captif, monopolisé, objet d'une production quasi standardisée à l'intérieur de laquelle il lui est demandé de se conformer, de s'adapter {...} c'est un usager silencieux puisque d'autres parlent en son nom.»*

Et d'ajouter plus loin : « *L'usager-sujet n'appartient pas à l'institution, c'est un usager en soi, à partir duquel l'institution se réinvente.* »

De ces deux approches contradictoires, le législateur a pris le parti d'opter pour une dimension de « *l'usager-sujet* » en lui consacrant notamment dans le Code de l'Action Sociale et des Familles (CASF) une section complète ne comprenant pas moins de neuf articles.

L'article L.311-3 garantit à l'usager l'exercice général des droits et libertés individuels comme pour tout citoyen. S'agissant cependant d'un sujet fragile, sept d'entre eux sont plus particulièrement mis en exergue :

- le respect de sa dignité, de son intégrité, de sa vie privée, de son intimité et de sa sécurité ;
- le libre choix entre les prestations adaptées qui lui sont offertes ;
- une prise en charge et un accompagnement individualisé de qualité {...} respectant son consentement éclairé {...}. A défaut, le consentement de son représentant légal doit être recherché ;
- la confidentialité des informations le concernant ;
- l'accès à toute information ou document relatif à sa prise en charge ;
- une information sur ses droits fondamentaux et les protections légales et contractuelles dont il bénéficie ;
- la participation directe ou avec l'aide de son représentant légal à la conception et à la mise en œuvre du projet d'accueil et d'accompagnement qui le concerne.

La transition est ainsi faite entre un usager « objet de droits » à un usager « sujet de droits » et qui plus est, acteur de sa prise en charge. Jean René LOUBAT<sup>12</sup> nous indique : « *il s'agit de passer culturellement et pratiquement d'une logique de réparation à une logique de promotion {...} de faire avec une personne telle qu'elle est et non pas telle qu'on voudrait qu'elle soit {...} il s'agit de développer ce qui peut l'être et non pas ce qui ne l'a jamais été.* »

Un projet promotionnel se doit donc essentiellement d'être établi à partir du positif, des capacités explicites ou implicites qui existent chez l'autre. Au

---

<sup>12</sup> J.R. LOUBAT, *Elaborer son projet d'établissement social et médico-social*, Dunod, Paris, 1997, p. 129.

niveau des professionnels, il s'agit bien d'une révolution culturelle car il est hélas plus aisé de se centrer sur les problèmes que de s'ouvrir aux champs des possibles.

Révolution culturelle aussi car dans les représentations que nous pouvons avoir d'un sujet fragile à protéger, nous pouvons avoir tendance à apporter nous-mêmes les solutions. La loi nous conduit à reconnaître l'utilisateur comme un partenaire direct et à co-construire ensemble, c'est en cela le sens réaffirmé de la notion de citoyenneté. La qualité du rapport aux usagers sera le vecteur de l'évaluation des établissements et services. Pour ce faire, le législateur a énoncé certains instruments, outils garantissant l'exercice effectif des droits de l'utilisateur citoyen.

### **- les instruments d'accompagnement préconisés**

Ils sont précisés dans la section 2 intitulé des droits des usagers du secteur social et médico-social et sont couverts par les articles L.311-4 et suivants. Les voici par ordre d'énoncé :

- le livret d'accueil ;
- la charte des droits et libertés de la personne accueillie ;
- le contrat de séjour ou un document individuel de prise en charge ;
- la médiation ou l'appel à une personne qualifiée ;
- le conseil de la vie sociale ou toute autre forme de participation ;
- le règlement de fonctionnement ;
- le projet d'établissement ou de service.

Si l'ordre de présentation peut apparaître surprenant, il semble que le législateur l'ait adopté du point de vue de l'utilisateur qui arrive au sein d'un établissement et dont la première préoccupation concerne matériellement son accueil. Le livret d'accueil constitue avant tout un élément de transparence, un effort de lisibilité pour la personne accueillie. La structure y indiquera, dans un langage compréhensible, la traduction du projet institutionnel.

La charte des droits et libertés de la personne accueillie annexée au livret d'accueil n'est pas sans rappeler l'ordonnance du 24 avril 1996 relative à la réforme de l'hospitalisation publique et privée qui préconisait que : « *chaque établissement remet aux patients, lors de leur admission, un livret d'accueil auquel est annexée la charte du patient hospitalisé.* »

Le contrat de séjour réaffirme, quant à lui, une notion capitale, pas toujours entendue et étendue dans notre secteur : la contractualisation. Nous n'ignorons pas la prégnance de la culture de l'oral qui existe dans le secteur éducatif et qui peut conduire à un certain

hermétisme. Toutefois comme le précisait LAFERRIERE , juriste du XIXème siècle :  
« *entre le maître et l'esclave, le fort et le faible, la loi libère et la liberté asservit.* »

La médiation ou plus précisément le choix d'une personne qualifiée comme il est précisé dans la loi serait une réponse équitable en cas de contentieux entre les parties. BAUDURET et JAEGER préfèrent utiliser le terme de « *conciliateur* »<sup>13</sup> plutôt que médiateur car la personne qualifiée rend compte de ses interventions aux autorités chargées du contrôle des établissements et à l'intéressé ou à son représentant légal. Point n'est fait mention à l'établissement ou au service concerné.

Le conseil de la vie sociale se substitue au conseil d'établissement mentionné à l'article 8 de la loi n°75-535 du 30 juin 1975. Ce dernier n'avait pas été mis en place dans certaines structures suite à des réticences de professionnels qui le trouvaient peu opérationnels dans sa réalisation. Le décret d'application, qui ne saurait tarder, précisera la création d'un conseil de la vie sociale ou toute autre forme de participation, laissant ainsi une certaine marge de manœuvre pour les intéressés. Lieu d'apprentissage et d'exercice de la démocratie et de la citoyenneté, il associe pleinement les usagers au fonctionnement de l'institution et contribuera à mettre le directeur en animateur principal de ce conseil.

L' article L.311-7 instaure un règlement de fonctionnement destiné aux usagers évitant par là même la confusion avec le règlement intérieur. Pour la première fois, les termes d'obligations et de devoirs sont adjoints aux droits de la personne accueillie restaurant un équilibre qui non atteint aurait pu être préjudiciable.

Enfin l'article L.311-8 rend obligatoire pour chaque établissement ou service l'élaboration d'un projet d'établissement ou de service. D'une durée de vie de cinq ans, il se calque sur la périodicité des schémas d'organisation sociale et médico-sociale et des évaluations internes.

La loi du 2 janvier 2002 nous propose une nouvelle définition de l'action sociale et médico-sociale qui tend donc « à *promouvoir, dans un cadre interministériel, l'autonomie et la protection des personnes, la cohésion sociale, l'exercice de la citoyenneté, à prévenir les exclusions et à en corriger les effets.* » Nous avons vu combien dans son esprit et dans les différents outils préconisés, le législateur nous invite à redonner un nouveau souffle au secteur social et médico-social. La relation d'aide induit effectivement une relation de dépendance or, les bénéficiaires la supportent de plus en plus difficilement. Les professionnels, après être passés de l'assistantat à l'aide, rentrent dans l'action et doivent inventer à présent une conception plus bilatérale. A l'instar du secteur sanitaire qui vit et traverse les mêmes mutations. Si promouvoir signifie élever à

une dignité, faire progresser alors nous avons tout à gagner à nous grandir mutuellement.

« *Penser les pratiques d'action sociale et médico-sociale à travers le filtre du droit des usagers permet de travailler à partir du sens de l'intervention. Reconnaître le droit de quelqu'un engage les devoirs que nous avons vis à vis de lui.* »<sup>14</sup>

## **1-2 Evolution au niveau du département du Nord : le passage d'une culture de frontière à une culture de liens**

La loi du 30 juin 1975 n'a pas réussi le pari de la planification. Les schémas départementaux, au demeurant obligatoires, furent peu repris et effectifs au niveau des départements. Le rapport de l'Inspection Générale des Affaires Sociales (IGAS) de 1995 observait un inégal développement et une inégale qualité des schémas départementaux. L'IGAS cite également l'enquête réalisée par la direction de l'action sociale, laquelle donnait les chiffres suivants s'agissant de départements dotés d'un schéma :

- 71% pour les établissements accueillant des enfants handicapés ;
- 60% pour les établissements accueillant des personnes âgées ;
- 53% pour les établissements accueillant des adultes handicapés ;
- 51% pour les centres d'hébergement et de réinsertion sociale (CHRS) ;
- 16% pour les établissements relatif à l'aide sociale à l'enfance.

Le département du nord, quant à lui, s'était montré plus perspicace et dynamique même si avec le recul la conclusion des précédents schémas indiquait, en paraphrasant Crozier<sup>15</sup> : que la coopération entre les acteurs ne se décrète pas. Nous nous limiterons volontairement au secteur de l'enfance et de la famille, cadre de l'étude à venir. Quelle est donc la teneur du schéma enfance famille actuel (1-2-1) et comment le politique influence-t-il l'établissement public départemental dans cette nécessaire évolution des pratiques qui le conduit à retravailler son projet global (1-2-2) ?

---

<sup>13</sup> J.F. BAUDURET, M. JAEGER, *op.cit.*, p.111.

<sup>14</sup> R. JANVIER, Y. MATHO, *Mettre en œuvre le droit des usagers dans les établissements d'action sociale*, Dunod, Paris, 2<sup>ème</sup> édition 2002, p.XIV.

<sup>15</sup> souligné par nous

## 1-2-1 Le schéma enfance et famille 2001 - 2005 :

### - une démarche conjointe et partenariale

Depuis les lois de décentralisation, la protection de l'enfance est un axe majeur des compétences sociales des départements.

Évaluée à 4.2 milliards d' €<sup>16</sup> au niveau national, elle constitue le premier poste de dépenses des départements. Néanmoins, le domaine de la protection de l'enfance reste aussi un champ de compétences interministérielles. En effet, au delà de sa capacité à fixer la loi, l'état garde des prérogatives en matière de protection judiciaire de la jeunesse, de pédopsychiatrie, de formation initiale des travailleurs sociaux. De plus, l'approche des problématiques autour de l'enfance et de la famille, sa complexité, impliquent nécessairement d'élargir l'éventail à l'ensemble des différents acteurs concernés.

Fort de ce constat et riche d'une pratique effective, le conseil général du Nord a décidé de concevoir l'élaboration du schéma enfance famille 2001-2005 au travers une démarche partenariale impliquant les différentes institutions publiques, les partenaires associatifs et les opérateurs privés. Cette approche permet de partir des réalités de terrain, d'énoncer les difficultés rencontrées et aussi de faire connaître les solutions expérimentées. Partenariale car la démarche associe les différents acteurs, conjointe car ce travail n'a de sens que si l'état et notamment la protection judiciaire de la jeunesse (PJJ) y est étroitement associée.

Cette forte volonté s'est concrétisée par la constitution d'un comité de pilotage<sup>17</sup> dont la mission était double :

- d'une part produire et partager l'état des lieux et valider des problématiques qui feraient l'objet de groupes de travail ;
- d'autre part définir la représentation des partenaires dans les groupes de travail, valider les travaux menés par ces groupes et retenir des propositions qui pourraient être déclinées dans le schéma et faire l'objet d'une programmation.

Point de départ à ce travail, un premier diagnostic élaboré par la direction de l'enfance fin 2000 était remis aux intéressés. Il comprenait les enjeux – le bilan et l'analyse – et les perspectives.

---

<sup>16</sup> chiffre extrait du schéma départemental enfance famille 2001-2005 du Nord.

<sup>17</sup> Confère sa composition en annexe n° 1.

- **un engagement déterminant**

A partir de ce premier état des lieux et des premiers travaux du comité de pilotage, le choix a été fait de mener une réflexion autour des neuf thèmes suivants :

- pratique de signalement et judiciarisation ;
- l'accueil ;
- l'accueil collectif, l'accueil familial, l'accueil non traditionnel ;
- l'accueil modulé ;
- mesures de soutien et d'accompagnement à domicile de l'enfant et de sa famille ;
- l'accueil d'urgence ;
- la déclinaison territoriale ;
- partage de l'observation et de l'analyse ;
- actions en faveur des jeunes de 16 à 25 ans en dehors des dispositifs de droit.

Chacun des thèmes était co-animés par les services du département et les partenaires publics et associatifs dans des groupes limités volontairement à quinze personnes.

Ainsi au final, le conseil général du Nord a adopté les grandes orientations de sa politique lors de la séance plénière du 17 décembre 2001.

Quatre priorités étaient ainsi énoncées :

1. la prévention précoce.
2. l'intervention auprès des jeunes les plus en difficultés.
3. l'amélioration de l'information signalante d'un danger pour un enfant.
4. l'amélioration des conditions d'accueil en évitant les ruptures.

Avec deux principes communs à toutes les interventions :

- le renforcement des droits des usagers, parents et enfants ;
- le développement des compétences parentales.

Nous voyons bien comment la traduction de la loi du 2 janvier 2002, encore en débat à l'époque et connue dans ses grandes lignes, a pu influencer les responsables politiques locaux. Outre le renforcement des droits des usagers érigés en principe, il est clair que la méthode retenue contribue à fédérer les énergies et les pratiques, gage de plus d'efficacité et d'efficience. Le schéma reprend explicitement ces propos<sup>18</sup> :

*« l'évolution doit porter sur les pratiques des institutions et des professionnels, les relations entre les nombreux acteurs de cette politique, le renouvellement et la diversification des réponses apportées aux difficultés des familles et de leurs enfants. »* Et

---

<sup>18</sup> schéma départemental Enfance Famille 2001 – 2005, p. 8.

de poursuivre plus loin « *intervenir auprès des familles plus précocement, renforcer et formaliser les partenariats entre les institutions et entre les professionnels, contractualiser sur objectifs, rendre les familles actrices du changement, tels sont les axes principaux de cette transformation.* »

L'objectif du schéma est bien de donner un élan nouveau, « *de façon à rompre avec la tendance dominante à l'assistance et à la réparation, ainsi que le défaut d'enchaînement suffisant entre les différentes interventions.* »<sup>19</sup> Cela sous entend de passer d'une culture de frontière à une culture de liens, impulsion nouvelle et nécessaire. Un engagement pris au sein du conseil général rendu opérationnel avec la pérennisation du comité de pilotage pour assurer le suivi et l'évaluation des dispositifs.

Pour avoir eu la possibilité d'assister à trois réunions de suivi du comité de pilotage, il est indéniable que la volonté du politique est manifeste et que les débats y sont empreints de contradictoires. Le représentant du président du conseil général était très explicite. Au sujet des nouveaux projets par exemple, deux types d'approches étaient repérées : « celle qui répond à une commande (la lettre) et celle qui en plus traduit toute une démarche (la lettre et l'esprit). Nul doute que le crédit et les crédits iront à la seconde, avait-il précisé. Sur la question de l'accueil d'urgence, autre sujet de préoccupation, des disparités existent en matière d'admission au sein des établissements, fussent-ils privés ou publics. Le propos suivant déclencha la polémique « *...certains établissements seraient fourre-tout tandis que d'autres accepteraient la crème...* ». Nous voyons bien qu'une envie de faire autrement prend corps. Elle gagne les professionnels mais aussi le politique, ceci est d'autant plus conséquent que ce dernier dispose d'un poids non négligeable, notamment dans le département du Nord.

Ainsi, les services du département se sont-ils réorganisés en directions thématiques et directions polyvalentes territorialisées<sup>20</sup>. Huit directions territoriales de prévention et d'action sociale (DTPAS)<sup>21</sup> avec quarante deux unités territoriales de prévention et d'action sociale (UTPAS)<sup>22</sup> ont vu le jour dans l'objectif d'agir plus efficacement et de répondre au plus près aux besoins et aux spécificités de chaque territoire.

---

<sup>19</sup> Ibid, p. 47.

<sup>20</sup> confère annexe n° 2.

<sup>21</sup> le département est divisé en 8 territoires (arrondissements).

<sup>22</sup> communément appelés circonscription de service social avant la réorganisation.

## 1-2-2 L' Etablissement Public Départemental de Soins, d'Adaptation et d'Education (EPDSAE)

### - un cas de figure particulier

Organisme associé du conseil général du Nord, l' EPDSAE concourt à la mise en œuvre de la politique départementale d'action sociale. Créé en 1983 par arrêté du 23 décembre 1982, sa réalisation se fondait sur les lois de décentralisation. Il dispose d'une triple mission en relation avec l'assemblée départementale et le service de l'aide sociale à l'enfance :

- gérer les établissements et services publics départementaux ;
- accueillir les personnes relevant de l'action sociale, les aider en développant des prises en charge adaptées ;
- remplir des missions d'étude et d'animation dans différents secteurs de l'action sociale.

Il comprend 27 établissements et services<sup>23</sup> répartis sur l'ensemble du territoire et recouvrant plusieurs niveaux de compétence. Chaque établissement est placé sous la responsabilité d'un(e) directeur(trice) adjoint(e) qui dispose de personnels administratifs, éducatifs, paramédicaux et techniques. Ces structures sont en contact permanent avec l'administration générale située à Lille.

Afin de mieux saisir la particularité de cet établissement public dans le secteur du social et médico-social, quelques chiffres succincts s'imposent :  
2 700 usagers - 1 330.25 postes autorisés en 2002 - un budget de 45 millions d'euros

### les effectifs permanents au 31 décembre 2002<sup>24</sup>

#### a) répartition par sexe

sexe	Direction	Admin.	Educatifs	Para-médical	Techniques et ouvriers	Vacataires.	Assist. Matern.	Total	%
hommes	14	11	213	76	107	25	2	448	31
femmes	13	113	384	264	175	18	31	998	69
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>124</b>	<b>597</b>	<b>340</b>	<b>282</b>	<b>43</b>	<b>33</b>	<b>1446</b>	<b>100</b>

<sup>23</sup> confère annexe n° 3.

<sup>24</sup> extrait du bilan social 2002 – EPDSAE.



### ***b) répartition par âge***

âge	Direction	Admin.	Educatifs	Para-médical	Techniques et ouvriers	Vacataires	Assist. Matern	Total	%
- de 25		5	47	10	4	1		67	4.63
25-40	5	58	333	170	76	9	9	660	45.64
41-50	8	40	158	107	120	13	14	460	31.81
+51	14	21	59	53	82	20	10	259	17.91
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>124</b>	<b>597</b>	<b>340</b>	<b>282</b>	<b>43</b>	<b>33</b>	<b>1446</b>	<b>100</b>

### ***c) répartition par statut***

Statuts	Nombre d'agents	En %
Titulaires	995	68.81
Stagiaires	121	8.37
Contractuels	254	17.57
Vacataires	43	2.97
Assistantes maternelles	33	2.28
<b>Total</b>	<b>1446</b>	<b>100</b>

#### **- le projet global d' établissement**

L' E.P.D.S.A.E. n' échappe pas à la volonté contextuelle de changement. D'abord parce que le politique veut en faire un instrument plus performant et efficace au niveau de chaque territoire et ensuite parce qu'en son sein les cadres de direction s'aperçoivent du bien fondé de modifier les pratiques. Chaque structure fonctionnant dans son pré carré, les liens sont difficiles voir inexistant.

La masse importante que représente l' E.P.D.S.A.E. a posé au politique, un moment, la question éventuelle d'une scission entre l'enfance famille et le handicap. Un organisme extérieur<sup>25</sup> fut contacté pour conduire la réflexion du nouveau projet global d'établissement avec une quadruple dimension :

- intégrer la volonté du conseil général de recentrer les actions sur ses compétences ;
- rendre cohérent les missions de chaque établissement avec les orientations préconisées dans les schémas départementaux ;
- articuler dans une nouvelle configuration l'administration générale et les différents établissements ;
- développer le pôle handicap au vu des besoins importants à couvrir.

Les consultants COPAS ont invité initialement les directeurs d'établissements à réfléchir, avec leurs équipes de direction élargies, aux six thèmes suivant : les valeurs – les missions – le métier – les modes d'organisation – le rapport à l'environnement – les perspectives d'amélioration. Parallèlement, de nombreuses réunions s'organisèrent (groupe technique, comité de pilotage, réunions des directeurs, réunions avec les représentants du personnel, conseil d'administration, assemblée générale des directeurs et des cadres) qui permirent de déboucher sur une architecture du projet et un descriptif des groupes de travail à venir avec un calendrier opérationnel. L'ensemble de ces productions furent validées par les présidents du comité technique paritaire (CTP) puis furent présentées aux représentants du personnel et à l'ensemble des directeurs et cadres. Un effort important de communication fut engagé à l'intention des personnels, 5 assemblées générales délocalisées permirent de convier un maximum d'agents. Chaque agent reçut un document relié présentant outre la démarche, les groupes de travail retenus<sup>26</sup> avec une fiche d'inscription individuelle.

380 personnes se sont inscrites au sein des 23 groupes de travail. A présent, le projet global d'établissement attend d'être avalisé au sein du conseil d'administration pour pouvoir ensuite être idoine à exister.

Qu'il s'agisse de la politique territoriale ou de celle de l'établissement public, nous voyons bien qu'une recherche de sens et de cohérence est manifeste. Sens qui se traduit par une nouvelle organisation territoriale et sens qui se recherche dans la déclinaison d'un projet global d'établissement nécessitant, de fait, des modifications dans les relations des professionnels entre eux. Il est de bon ton, alors, de substituer le terme de pluridisciplinarité à celui d'interdisciplinarité, cohérence oblige.

A titre d'exemple, sur la métropole lilloise<sup>27</sup> six établissements de l'EPDSAE relève de l'aide sociale à l'enfance (ASE) : AME Hellemmes 28 places - AME Lambersart 59 places - Unités polyvalentes Nord 60 places - Unités polyvalentes Sud 60 places - Foyer de l'enfance 85 places –Maison de la Petite Enfance (MPE) Lille 80 places. La présidente du Conseil d'administration a confié en juin 2002 la mission<sup>28</sup> aux différents directeurs de travailler de concert sur une nouvelle organisation. Nous y retrouvons tous les ingrédients nécessaires pour passer d'une culture de frontière à une culture de liens :

- articulation des établissements de l'EPDSAE entre eux ;

---

<sup>25</sup> Conseil en pratiques et analyses sociales (COPAS).

<sup>26</sup> confère annexe n° 4.

<sup>27</sup> un des 8 territoires du département du nord.

<sup>28</sup> confère annexe n° 5.

- étude et approche thématique transversale ;
- concertation avec la DTPAS ;
- lettre de mission commune.

Lors d'une intervention en janvier 2002 au sein de l' Ecole Nationale de Santé Publique (ENSP) sur le thème de la transversalité des politiques sanitaires et sociales, Michel LAFORCADE, directeur adjoint de la DRASS aquitaine précisait :

« *la transversalité est indispensable, difficile et possible {...} l'important c'est le projet.* »  
 et de conclure son exposé : « *on travaille ensemble si on y a intérêt.* »

L'AME de Lambersart se trouve à la croisée des mutations contextuelles et conjoncturelles décrites ci-dessus . Son intérêt réside certes dans une appropriation de la démarche de changement mais surtout par une organisation interne permettant d'œuvrer la transversalité.

### **1-3 L' A.M.E. de Lambersart : le passage à une amélioration progressive de la qualité**

L'Accueil Mères-Enfants de Lambersart est un établissement en pleine restructuration. Un état des lieux et une présentation du cadre de l'étude s'avèrent nécessaire (1-3-1) avant d'arriver à la commande précise du maître de stage et à sa première analyse (1-3-2).

#### **1-3-1 Etat des lieux**

##### **- présentation de l'établissement**

Le centre maternel ouvre ses portes en 1958 à une époque où un enfant prématuré était appelé « *enfant débile* » et où la confusion demeurait quant à son appellation, certains préférant utiliser le terme d'hôtel maternel. En 1983, l' E.P.D.S.A.E. reprend à son compte la gestion de cet établissement qui devient en 1986 avec la loi dite particulière : Accueil Mères-Enfants. Situé sur les terres d'un ancien domaine dont le seul vestige est le château, l'établissement assure la prise en charge effective de 65 jeunes femmes isolées, enceintes ou accompagnées de leur enfant de moins de trois ans. L' A.M.E. dispose à cet effet de deux antennes :

- 1, bis rue Lalo à Lambersart comprenant : l'administration – deux groupes d'internat, l'unité A (18 places) et l'unité B (18 places) – l'unité des studios (15 places) – un service de suite – une crèche et halte garderie – une infirmerie.
- 46, rue du général Leclerc à Haubourdin comprenant : l'unité externée (12 places).

La circulaire n° 81/5 du 23 janvier 1981 définit les missions des accueils mères enfants :

- rompre l'isolement des femmes enceintes et des jeunes mères en difficulté, en leur donnant la possibilité de s'exprimer, de s'informer et de nouer une relation (avec leur enfant si elles le désirent, mais aussi avec autrui : le père de l'enfant ou le compagnon de leur choix, les membres de leur famille) ;
- mettre les jeunes femmes en mesure d'exprimer le plus librement possible un choix quant à leur souhait de conduire, ou non, leur grossesse à son terme et dans l'affirmative, de les préparer à l'accouchement en vue, soit d'une paternité, soit d'un consentement à l'adoption. En toute hypothèse, il importe d'éviter toute pression sur ces mères afin de leur permettre de former, en toute indépendance, le projet qu'elles souhaitent pour leur enfant ;
- leur apporter l'aide matérielle dont elles ont besoin étant donné que ces personnes disposent d'un revenu minimum égal, pour la quasi totalité d'entre elles, à l'allocation parent isolé, leur problème principal est celui de l'hébergement et de la garde de leur enfant ;
- leur apporter une aide éducative ou psychologique et encourager leur insertion sociale afin notamment de :
  - leur permettre de se situer par rapport à la maternité, à la sexualité, la vie en couple éventuellement, etc...;
  - le cas échéant, former un projet de vie pour leur enfant ;
  - former et réaliser un projet d'insertion socioprofessionnelle .

Pour mener à bien ces missions, l'établissement dispose de 63.23<sup>29</sup> équivalent temps plein (ETP) auquel il convient d'ajouter un emploi jeune et deux contrat emploi solidarité (CES).

En 1999, le plan de formation intègre l'intervention d'un organisme extérieur expérimenté dans l'action recherche afin de travailler à la réflexion et à l'écriture du projet d'établissement. L'hypothèse initiale formule que l'identité de l'A.M.E. est mal définie et concourt ainsi à être : « *porteuse de démotivation pour le*

---

<sup>29</sup> confère annexe n° 6 relative au tableau des emplois de l' A.M.E.

*personnel et un élément de nuisance à l'image institutionnelle.*<sup>30</sup>» L'adhésion du personnel est quasi unanime à l'exception de l'équipe des Studios qui décide de ne pas assister aux séances de travail. La démarche axée sur le volontariat et sur l'engagement leur permettra ce positionnement.

Ce travail en profondeur, d'une durée de deux ans, ré-interroge l'histoire de la structure, ses valeurs de référence, les missions qui lui sont dévolues et le modèle organisationnel à mettre en oeuvre. En parallèle, les différents rapports d'activités concluent sur des conditions matérielles inadéquates pour le public accueilli. L'exiguïté des locaux, les problèmes de sécurité conduisent notamment, en 1999, la commission communale de sécurité à émettre un avis défavorable sur les deux unités d'internat. Les décisions des autorités compétentes semblent se faire attendre. Deux chambres de l'unité Château (unité B actuelle) sont alors fermées au vu de leur vestuté.

L'année 2001 marquera le glas des efforts entrepris avec une succession de trois incendies criminels à l'initiative avérée pour deux d'entre eux d'une résidente de l'unité Lalo (unité A actuelle). Janvier, Mars et Août 2001 resteront gravés dans les mémoires des usagers et des professionnels. Heureusement aucune victime ne fut déclarée. Les dégâts du premier incendie sur un des bâtiments furent peu conséquents et obligèrent néanmoins de solutionner un nouvel hébergement pour 18 jeunes femmes avec leur nourrisson. Une partie d'entre elles rejoint les locaux de l'unité château confinant encore plus de promiscuité au sein de celle-ci, il fallait néanmoins pallier à l'urgence. Pour les autres résidentes, une solution temporaire à l'extérieur fut trouvée. Mars 2001, alors qu'il s'avérait possible d'effectuer la réintégration de tous sur le site, le second incendie cessa toute velléité. Le troisième incendie ajouta à la stupeur et rendit caduque tout projet de réaménagement dudit bâtiment.

De telles tragédies laissent sans conteste des séquelles pour celles et ceux qui les ont vécues, à quelque niveau qu'il se trouve. Le projet institutionnel rédigé, finalisé au préalable s'avéra caduc d'autant qu'au sein même de l'E.P.D.S.A.E. la priorité annoncée revenait au projet global d'établissement. Ainsi la commission éducative qui devait entériner ce document n'eut pas lieu et son examen fut repoussé à plus tard. L'effectif théorique de 65 descendu précédemment à 63 fut réajusté temporairement à 59. Entre temps, le conseil général opta pour la reconstruction d'un nouvel établissement pour les deux structures d'internat.

---

<sup>30</sup> propos extrait du projet institutionnel - A.M.E. Lambersart, instruction générale, p.6.

**- les unités A et B : cadre de l'étude**

Avant les incendies, les unités A et B actuelles étaient respectivement appelées Lalo et Château. Leur fonctionnement était sensiblement différent. L'unité Château accueillait des jeunes femmes enceintes ou avec un nourrisson sur les deux étages dudit château, le rez-de-chaussée étant consacré aux bureaux administratifs. L'unité Lalo accueillait dans un bâtiment annexe, quant à elle, les jeunes femmes avec des enfants plus âgés «*les marchants* » selon l'expression interne de l'époque. Les incendies ont modifié quelque peu les données. Tout d'abord, l'effectif théorique est passé de 18 à 16 places autorisées, ensuite l'installation commune en 2002 dans des modulaires identiques a occasionné une nouvelle définition de leur mission. A présent, l' A.M.E. dispose de deux structures d'internat qui mélangent, dans chacune des unités, femmes enceintes et femmes avec nourrisson ou enfant de moins de trois ans.

***Les équipes éducatives***

UNITE A		UNITE B	
assistant socio-éducatif 100%	2	assistant socio-éducatif 100%	2
assistant socio-éducatif 80%	2	assistant socio-éducatif 80%	3
monitrice éducatrice 100%	1	monitrice éducatrice 100%	1
éducatrice de jeunes enfants 90%	1		
maîtresse de maison 50%	1	maîtresse de maison 100%	1
auxiliaire de puériculture 100%	3	auxiliaire de puériculture 100%	1
		auxiliaire de puériculture 80%	1
		auxiliaire de puériculture 70%	1
Total en ETP	<b>9</b>	Total en ETP	<b>8.9</b>

L'unité A est animée par une éducatrice spécialisée faisant fonction de cadre socio-éducatif et l'unité B par un cadre socio-éducatif qui de surcroît est responsable de l'unité des studios.

Le personnel est essentiellement féminin(90%), seul un homme est présent à l'intérieur de chaque unité. On retrouve cette constante au niveau de l'établissement (77.77%).

### Ancienneté des personnels des unités d'internat

	UNITE A	UNITE B
Inférieure à 2 ans	2	1
2 – 5 ans	1	0
5 – 10 ans	3	3
10 – 15 ans	0	2
15 – 20 ans	2	1
20 – 30 ans	2	3
total	10	10

L'ancienneté est importante dans chacune des unités, 40% des personnels ont plus de 15 ans au sein du même établissement et dans le même service, ce qui peut apparaître beaucoup dans des structures dites d'internat. Le pourcentage est approximativement identique au niveau de l'établissement (37.51%).

### Répartition des personnels A et B par âges

	UNITE A	UNITE B
Inférieure à 25 ans	2	
25 – 30 ans		1
31 – 35 ans	2	
36 – 40ans	2	3
41 – 50 ans	4	4
51 – 60 ans		1
Supérieure à 60 ans		1
total	10	10

Les moyennes d'âge sont de 36.3 pour l'unité A et de 43.3 pour l'unité B dont notamment deux personnes avec l'échéance imminente de la retraite. Plus de la moitié de l' A.M.E. (50.01%) se situe au dessus de 41 ans dont 29.17% dépasse les plus de 51 ans. Cet état de fait contribue à noter une certaine fidélisation du personnel à la structure mais cette absence de mobilité peut entraver un certain dynamisme. Les autres conséquences peuvent être la baisse de motivation, l'usure professionnelle avec son corollaire d'absentéisme.

Ce dernier est effectivement plus conséquent dans le personnel éducatif passant de 5.25% en 1995 à 10.25% en 2002 avec une pointe en 2000 à 13.24%. Situation identique pour les auxiliaires de puériculture (ADP) de 4.95% en 1995 à 9.29% en 2002. Les personnels, en contact plus direct avec l'utilisateur, sont ceux qui sont les plus affectés au demeurant. Les congés pour maternité, à période identique, passent de 30% à 16%.

L'année 2002 a procédé à 80 entrées sur l'ensemble de la structure dont 7 deuxième séjour. Les deux unités d'internat totalisent à elles seules 55 admissions : 20 pour l'unité A et 35 pour l'unité B soit près de 70% des accueils. 14 passages inter unités y sont à dénombrer. Les durées de séjour, quoique inférieures à six mois, tendent à s'allonger probablement dues aux difficultés rencontrées pour trouver un logement social sur la métropole et aux problématiques de plus en plus difficiles des jeunes femmes accueillies.

Les incendies ont affecté de manière directe voire indirecte les unités A et B, occasionnant de multiples déménagements et ajustements de janvier 2001 à juin 2002. La solution transitoire d'intégration dans des modulaires à compter du 1<sup>er</sup> juin 2002 permet à la fois de recréer une unité de lieu ( tout le monde se retrouve dans la *maison mère*) et de bénéficier de conditions d'hébergement nettement plus confortables. La superficie des chambres passe en effet de 14m<sup>2</sup> à 21m<sup>2</sup> et tout y respire le neuf. Bien que disposant des mêmes conditions d'accueil, de la même mission eu égard à un public identique, les unités A et B semblent travailler isolément. Leur coordination est inexistante, la seule liaison est assurée par les cadres socio-éducatif lors de l'absence de l'un d'entre eux pour cause de congés.

### **1-3-2 La commande du maître de stage**

#### **- positionnement du directeur stagiaire**

Les quinze jours de juin permettent une première immersion au sein de la structure d'accueil et constitue la négociation avec le maître de stage sur la mission qui sera à accomplir. Pour reprendre Voltaire : « *Méfiez-vous du premier mouvement, c'est le bon.* » C'est dire l'importance de cette première fois, elle conditionnera probablement la suite des prérogatives.

Rapidement le maître de stage me formule sa commande :

« *conduire auprès des deux cadres et de leurs équipes la restructuration et l'harmonisation des projets d'accueil et de fonctionnement des unités A et B.* »

Le terme « commande » est entendu ici au sens où Jacques ARDOINO<sup>31</sup> l'entend, c'est à dire à distinguer de la demande : « *la commande est le produit d'une négociation entre le commanditaire (client) et l'intervenant {...} la demande émane du client.* » Commande aussi au sens où le maître de stage est certainement plus à même à connaître les besoins pour la structure. La suite prouvera qu'il ne s'était guère trompé. Si la mission

---

<sup>31</sup> J. ARDOINO, *L'intervention : imaginaire du changement ou changement de l'imaginaire ?*, Editions Payot, Paris, 1980, p.22.



indique effectivement une direction, l'intervention implique, pour mener ce travail, de disposer sur la forme d'une certaine marge de manœuvre dès le départ. La notion de pilotage assistée agrée cette collaboration.

#### - première analyse et décodage de la commande

L'intitulé de la commande demande à être explicité au niveau de la terminologie employée, aussi un petit passage par le dictionnaire s'impose.

Le Flammarion nous propose les définitions suivantes :

Structure : Manière dont un édifice est bâti. *Par extension*, manière dont les parties d'un ensemble sont disposées entre elles.

Restructurer : donner une nouvelle structure, réorganiser, revoir, remettre quelque chose sur des bases nouvelles.

Harmonie : (*du grec harmonia, ajustement*). Accord agréable de divers sons. *Fig.* Entente, bonne intelligence entre les personnes.

Au vu du contexte décrit succinctement dans cette première partie à savoir entre autre :

- la loi du 2 janvier 2002 qui oblige les structures à s'adapter aux besoins et non l'inverse et qui demande la mise en œuvre d'une organisation efficiente ;
- les trois incendies qui permettent la construction d'un nouveau bâtiment, une restructuration des locaux pour l'horizon 2005.

La mission s'avère être bel et bien une conduite de changement, initialiser une démarche. Restructurer et harmoniser traduisent effectivement la volonté du directeur d'inscrire l'établissement dans une amélioration progressive de la qualité. Le moment s'avère propice. Usagers et personnels retrouvent une certaine sérénité après moult péripéties. Le changement est dans l'air du temps. Le maître de stage programme déjà pour le plan de formation 2005 une démarche qualité via un organisme extérieur. De surcroît, l'arrivée d'une personne extérieure à la structure sera, selon lui, un élément de facilitation. En cela, nous abordons le niveau stratégique de l'intervention.

La commande sous entend en filigrane un diagnostic préalable du directeur. Il cible précisément deux unités, il mentionne probablement des niveaux d'insatisfaction : l'accueil, le fonctionnement, il indique une difficulté de coordination et il occulte en partie les cadres intermédiaires dans la mise en œuvre opérationnelle du changement attendu. A ce stade, il convient cependant que l'intervention garde entière toute sa lucidité, il s'agit d'éviter de se faire tant soit peu contaminer par les réflexions et analyses antérieures. En avoir conscience est essentiel mais s'en préserver dans l'immédiat est capital. C'est une question de crédit, d'éthique vis à vis de l'intervention, pour l'institution et les personnes qui la composent. C'est aussi un choix personnel dans la mesure où le déroulement de l'intervention nécessite en premier

lieu d'effectuer une analyse de la situation. Ce positionnement fut énoncé et partagé aisément avec le maître de stage, qui en exprimant la commande de façon laconique, ne voulait guère influencer outre mesure l'analyse et le diagnostic.

#### **- méthodologie d'action**

Le facteur temps est un élément déterminant. L'intervention doit trouver le bon timing, ni trop vite ni trop lentement. Pour cela, il faut avoir une écoute attentive de l'institution, c'est elle qui vous indique peu ou prou le rythme à suivre. En cas d'erreur, il convient alors de se réajuster. Si le temps confère, sans nul doute, la maturité nécessaire pour les changements à opérer, il permet de rendre l'individu plus humble. En paraphrasant D.W.WINNICOTT, nous pourrions ajouter que le meilleur remède aux choses, c'est effectivement le temps.

? La quinzaine de juin et le mois de juillet 2002 seront consacrés à une ouverture grand large sur l'ensemble de l'institution, rencontres avec les usagers, l'ensemble des professionnels, de façon collégiale ou simplement en individuel. Ce sera aussi un temps de présentation de l'intervenant, de la mission confiée bref un créneau de communication important vis à vis de l'institution afin de donner du sens.

? Au terme de cette période, il conviendra d'ébaucher une analyse de la situation et d'en débattre avec le maître de stage. Une fois en accord sur le diagnostic, il conviendra de formuler une stratégie d'intervention.

? La période d'octobre à novembre sera consacrée au travail en direct avec l'encadrement intermédiaire des unités A et B (la puéricultrice rejoindra très vite ces deux collègues dans le contenu de ce travail où elle avait nécessairement sa place).

? Les mois de décembre et janvier 2003 devraient permettre, enfin, d'entrer dans la phase dite d'actions car conduire le changement ne peut rester au niveau des intentions. « *On ne manage pas par des incantations mais par des actes.* »<sup>32</sup> nous précisent fort justement les auteurs.

? La dernière partie du stage, entrecoupée d'un retour au sein de l'ENSP en février, reprendra en mars 2003 et sera fonction de ce qui se sera joué en décembre et janvier derniers, réajustements et affinements.

? Au final, viendra le temps de l'évaluation et le repli stratégique de l'intervenant à des fins d'observations et de transition avant le départ en fin de stage au 30 juin 2003.

---

<sup>32</sup> S. ALECIAN, D. FOUCHER, *le management dans le service public*, Editions d'organisations, Paris, nouvelle collection 2002, p. 77.

L'intervention se situe dans un espace temps dont il nous faut tenir compte dès à présent. Il ne s'agit pas de semer la révolution et de tirer ensuite sa révérence. L'intervention et son cadre se situent à un niveau de responsabilité qui oblige à tenir compte de cet espace transitionnel. Il y a eu un avant, il y aura un après.

### **Conclusion de première partie**

Trois mutations peuvent être à la source des changements actuels<sup>33</sup> :

? *Mutation du temps* : Tout nous arrive de plus en plus vite, nous sommes passés du modèle de la standardisation au modèle de la réactivité.

? *Mutation de l'espace* : Les moyens de communication permettent de s'affranchir de l'espace. L'éloignement tient aujourd'hui plus à l'incompréhension mutuelle qu'aux lieux géographiques.

? *Mutation de l'échange* : les échanges sont grandement favorisés faisant de l'information une ressource fondamentale.

*« Ces trois mutations impactent nos repères et obligent à reconsidérer nos certitudes. On ne peut plus échapper à travailler vite, en réseau {...} en favorisant le développement des connaissances et de la communication. »*

L' A.M.E. n'échappe pas à cette logique. En l'occurrence, il s'agit concrètement pour les unités d'internat d'harmoniser leurs pratiques, de réussir le passage d'une culture du « je » à une culture du « nous », d'introduire plus de transversalité bref d'améliorer progressivement la qualité. Les unités A et B sont le cœur même de l'établissement et, pour le maître de stage, une première étape dans sa stratégie de changement.

La loi du 2 janvier 2002 constitue en ce sens une opportunité, un levier de changement indéniable à qui voudra bien l'entendre. Selon JANVIER et MATHO<sup>34</sup> qui reprennent une analyse de Jean AFCHAIN dans son livre : *les associations d'action sociale : outils d'analyse et d'intervention*, une triple lecture peut être faite :

? *faire appel à la règle*, on fait puisque la loi nous demande de faire<sup>35</sup> ;

? *aborder le droit des usagers comme un levier de changement pour nos institutions* ;

? *reposer sur une visée politique des rapports sociaux* .

Où mettrons nous le curseur ? Et ils ajoutent :

*« la législation nous intéresse plus pour ce qu'elle permet que pour ce qu'elle contraint. »*

---

<sup>33</sup> J. CHAIZE, *op.cit.*, p.10.

<sup>34</sup> R. JANVIER, Y. MATHO, *op.cit.*, p. XIX.

<sup>35</sup> Souligné par nous

# DEUXIEME PARTIE

« *Il y a une illusion à vouloir boire l'océan du réel avec la paille d'un concept .*»

René BARBIER

La recherche-action

## II - DE L'ANALYSE A L'ELABORATION D'UN DIAGNOSTIC

Quelques précautions préalables sont à poser avant d'aller plus loin dans la poursuite de ce travail.

? Formé initialement à la thérapie familiale systémique, nous adhérons à la thèse développée par HEINZ VON FOERSTER, appelée seconde cybernétique et qui décrit que l'observateur fait lui-même partie du système qu'il observe.

? Toutefois si une réflexion sur le fonctionnement d'une organisation est indissociable de la pratique des acteurs et du cadre de référence de l'observateur ou de l'intervenant, il n'en demeure pas moins important de garder à l'esprit qu'il n' existe pas de « *one best way* » au sens taylorien. Aussi l'analyse, le diagnostic et plus tard la mise en œuvre du changement constituent une voie parmi tant d'autres dans laquelle nous avons avancé sans dogmatisme aucun mais nourri de réelles convictions.

Enfin il est important, pour reprendre une expression de MINTZBERG, de garder à l'esprit que les méthodes managériales ne sont que de « *vieilles boissons dans de nouvelles bouteilles.*»<sup>36</sup>

### 2-1 Réflexions théoriques pour penser le changement

#### 2-1-1 L'approche sociologique : la sociologie des organisations

##### - le modèle de la bureaucratie professionnelle

Nées avec l'industrialisation et la bureaucratisation, les théories de l'organisation constituent aujourd'hui un immense domaine de connaissances. Leur développement peut être vu « *comme une arborescence aux multiples ramifications.*»<sup>37</sup>

---

<sup>36</sup> J.F.DORTIER, J.C.RUANO-BORBALAN, *Les organisations – état des savoirs*, Editions sciences humaines, P.U.F., France, 2002, introduction générale p. 17.

<sup>37</sup> Ibid., p.27.

Avant que le terme de bureaucratie ne prenne une acception péjorative, il indiquait un modèle d'organisation formalisé par Max WEBER. Si l'idéal type bureaucratique s'est illustré par la grande administration, ses principes constituent encore aujourd'hui, une des pierres angulaires du fonctionnement de nombres d'entreprises, d'associations. Ils reposent sur les traits distinctifs suivants<sup>38</sup> :

*«une délimitation objective des compétences de chaque agent par des textes précis qui déterminent dans le détail l'étendue et la nature de leurs compétences ; la gestion par des règles impersonnelles qui amène l'agent de l'administration à traiter chaque cas comme relevant d'une catégorie plus générale ; agissant sans « considération de la personne » et donc « sans haine ni passion », elle présente ainsi toutes les apparences de l'objectivité et de la neutralité.»* L'efficacité de la bureaucratie provient certes de sa capacité à décomposer, à diviser le travail en fonction des compétences de chacun mais elle connaît cependant certaines limites : le risque de la routine et le refus de l'innovation notamment quand les réformes à promouvoir ne vont pas dans le sens de ses intérêts. Ce dernier aspect sera à prendre en considération lors de l'élaboration des changements à mettre en œuvre au sein de l'A.M.E.

MINTZBERG, dans un ouvrage de référence<sup>39</sup>, analyse la structure des organisations et remplace la notion classique de division du travail au profit de concepts de coordination, de flux ou de courants d'échanges. Tel un traité d'anatomie, il construit une typologie des formes d'organisation : la structure simple - la bureaucratie mécaniste - la bureaucratie professionnelle - la structure divisionnalisée - l'adhocratie. Dans une seconde étape, il y ajoutera deux configurations : l'organisation missionnaire et l'organisation politique.

Au niveau des tâches à accomplir, Henri MINTZBERG distingue cinq composantes fondamentales qui se retrouvent dans tout type d'organisation en fonction de leur taille : le centre opérationnel (la base de toute organisation) – le sommet stratégique (l'équipe dirigeante) – la ligne hiérarchique (l'encadrement intermédiaire) – la technostructure (les experts, les analystes) – les fonctionnels de support logistique (les divers services techniques).

La coordination entre les membres de l'organisation est, selon lui, sa principale caractéristique et son principe fonctionnel. Cinq modes de coordination sont avancés : l'ajustement informel (communication informelle) – la supervision directe

---

<sup>38</sup> H.MENDRAS, J.ETIENNE, *Les grands auteurs de la sociologie*, Hatier, Paris, 1996, 4<sup>ème</sup> partie *Max WEBER ou le triomphe de la rationalité*, p. 171.

<sup>39</sup> H.MINTZBERG, *Structure et dynamique des organisations*, Editions d'organisation, traduction française, Paris, 1982, quinzième tirage 2002.

(instruction à un subordonné et contrôle du travail) – la standardisation des procédés (procédures consignées à l'avance) – la standardisation des résultats (fixation des objectifs à atteindre) – la standardisation des qualifications ( large autonomie du travail).

L'A.M.E. correspond au modèle de bureaucratie professionnelle comme aussi les hôpitaux, les universités, etc. Sa coordination y est assurée par la normalisation des compétences, une standardisation des qualifications et non des procédés. Elle a recours à des professionnels dûment formés qui disposent, entre outre, d'une grande latitude d'action. C'est le cas du personnel éducatif pour qui, il est difficile de mesurer et donc de standardiser le produit du travail. Nous sommes sur le champ du relationnel. Est-il possible d'évaluer une qualité de relation ?

MINTZBERG ajoute : « *Le professionnel tend à s'identifier plus avec sa profession qu'avec l'organisation où il la pratique.* »<sup>40</sup>

Si les bureaucraties ont été analysées de façon empirique par l'école fonctionnaliste américaine, CROZIER, quant à lui, s'intéressera à mettre en évidence le modèle français et avec FRIEDBERG définira notamment l'analyse stratégique.

#### - **l'analyse stratégique comme modèle de compréhension**

Cette approche promue par les deux auteurs rejette l'idée d'un modèle universel de l'organisation. Leur théorie repose sur quatre principes<sup>41</sup> :

- a) *l'idée que l'acteur en organisation est un stratège, disposant d'une marge d'action (zone d'autonomie) grâce à la maîtrise d'une zone d'incertitude ;*
- b) *cet acteur a un comportement rationnel mais cette rationalité est toujours « limitée » ;*
- c) *le pouvoir est une relation d'échange qui se négocie ;*
- d) *l'interaction entre les acteurs aboutit à la constitution d'un système d'action, plus ou moins stable que l'analyse stratégique a pour but de mettre à jour. Ces modèles d'organisation sont toujours contingents.*

Une fois ces principes posés, l'analyse stratégique s'attache à étudier les relations particulières entre les membres d'une organisation à partir des concepts suivants. Chaque membre est un *acteur* au sens où il interprète un rôle à sa façon, en fonction de ses propres buts et de sa propre rationalité. Ses objectifs sont rarement clairs pourtant son comportement est déterminé et a un sens vis à vis des

---

<sup>40</sup> H.MINTZBERG, *op.cit.*, p. 315.

<sup>41</sup> J.F.DORTIER, J.C.RUANO-BORBALAN, *Sociologie des organisations – les nouvelles approches*, article de Philippe BERNOUX , p.41.

opportunités, du contexte qui les définit et du comportement des autres acteurs. Le mode de relation entre acteurs est une relation de *pouvoir*.

Le concept de pouvoir est une notion centrale pour l'analyse stratégique que CROZIER et FRIEDBERG<sup>42</sup> explicitent comme: « *un rapport de force, dont l'un peut retirer davantage que l'autre, mais où, également, l'un n'est jamais totalement démuné face à l'autre.*» Il est au cœur de la coopération humaine si tant est que nous le considérons comme une dimension irréductible et donc parfaitement normale des rapports humains, qu'ils soient harmonieux ou conflictuels. « *Le pouvoir d'un individu ou d'un groupe, bref, d'un acteur social, est bien ainsi fonction de l'ampleur de la zone d'incertitude que l'imprévisibilité de son propre comportement lui permet de contrôler face à ses partenaires.*»<sup>43</sup>

Comme l'a bien montré M.CROZIER, dans le phénomène bureaucratique, derrière l'organisation formelle des grandes entreprises bureaucratiques qui semblent avoir tout prévues, il existe en fait une grande incertitude qui laisse une grande marge de manœuvre aux acteurs, au jeu des négociations informelles. Sans doute, cette idée du rôle central de l'incertitude dans les organisations est-elle, la contribution la plus marquante de l'analyse stratégique.

#### - **le changement selon l'analyse stratégique**

« *Le changement n'est ni le déroulement majestueux de l'histoire dont il suffirait de connaître les lois ni la conception et la mise en œuvre d'un modèle plus rationnel d'organisation sociale.* »<sup>44</sup> C'est un processus de création collective à travers lequel les membres d'une organisation apprennent à faire, à vivre ensemble. Processus d'apprentissage, il doit permettre aux différents acteurs d'instituer de nouveaux construits d'action, de nouvelles façons de jouer le jeu social de la coopération et du conflit. En tant que processus, il implique nécessairement la prise en compte du facteur temps. En le considérant comme un problème sociologique, CROZIER et FRIEDBERG sous entendent que ce sont les hommes qui changent, non seulement ils ne changent pas passivement mais ils changent dans la collectivité, dans leurs relations les uns avec les autres. L'organisation établit alors un nouveau construit d'action organisée.

Reconnaître le caractère construit des modes d'organisation, c'est aussi reconnaître, affirment-ils, le caractère nécessairement construit du

---

<sup>42</sup> M. CROZIER, E. FRIEDBERG, *op.cit.*, p.64.

<sup>43</sup> M. CROZIER, E. FRIEDBERG, *op.cit.*, p.72.

<sup>44</sup> M. CROZIER, E. FRIEDBERG, *op.cit.*, p.35.

changement. En ce sens, il constitue un problème car il n'est pas un phénomène naturel. Aussi, les auteurs nous invitent-ils à écarter le modèle de changement qui sommeille en chacun d'entre nous : « *celui du réformateur autoritaire ou du despote éclairé.* »

Nous voyons bien que le changement ne peut se réduire à une décision hiérarchique, il ne se décrète pas uniquement d'en haut. Tout comme la décision nous affirment les auteurs, il est systémique, c'est à dire contingent au système qui l'élabore et auquel il s'applique.

## **2-1-2 L'approche systémique**

### **- la notion de système**

*« Celui qui étudie la disposition de feuilles et des branches pendant la croissance d'une plante à fleurs peut remarquer une analogie entre les relations formelles qu'entretiennent tiges, feuilles et bourgeons et les relations formelles qui prévalent entre différentes sortes de mots dans une phrase {...} Existe-t-il une analogie profonde entre grammaire et anatomie ? {...} dans les deux cas, il faut classer les parties selon les relations qui existent entre elles. »<sup>45</sup>*

Ses similitudes qui seraient à l'œuvre dans des mondes aussi différents que celui de la grammaire ou de l'anatomie s'articulent dans une dimension plus vaste : le système.

Du grec « *systema* » qui signifie ensemble organisé, cette notion a vu se poursuivre depuis une cinquantaine d'années un effort de recherche de concepts plus larges et plus pertinents pour appréhender les processus fondamentaux à l'œuvre dans le fonctionnement et l'évolution de la nature. La cybernétique, proposée par WIENER à la fin de la seconde guerre mondiale et la théorie générale des systèmes du biologiste LUDWIG VON BERTALANFFY, présentée à la même époque, marquent les débuts de la science des systèmes.

En fait, un système est différent d'un ensemble. Si un ensemble n'est qu'une collection d'éléments munis de caractéristiques propres, le système ne se réduit pas uniquement aux propriétés de ses composants. « *Le tout y est plus que la somme de ses parties* » nous précise Edgar MORIN, et d'ajouter plus loin « *le tout est moins que la somme des parties.* »<sup>46</sup> C'est bien là que réside toute la complexité. Une organisation n'est jamais complètement réductible au but spécifique qu'elle cherche à atteindre. Ainsi, « *l'institution scolaire ne se réduit pas uniquement à une organisation éducative dispensant du savoir, elle doit aussi se préoccuper d'identifier les éléments du*

---

<sup>45</sup> G.BATESON, *Vers une écologie de l'esprit tome 1*, Editions du seuil, Paris, 1977, traduction française, p. 188-189.

<sup>46</sup> J.de ROSNAY, *Approche systémique (cours)- qu'est-ce qu'un système ?*, {en ligne} janvier



*savoir à transmettre, de recruter les enseignants, de gérer des locaux et du matériel pédagogique, etc.»*<sup>47</sup> L' A.M.E. n'échappe pas à cet état. Système ouvert qui échange avec d'autres systèmes, il est composé d'éléments en interaction qui évoluent en fonction de l'environnement et de ses finalités au gré du temps.

Le principal apport original dans la notion de système est sans doute la conception circulaire de la causalité avec les boucles de rétroaction. Elargie aux situations complexes des organisations, elle est devenue un mouvement systémique.

#### - **l'analyse systémique comme modèle de compréhension**

*« Je tiens pour impossible de connaître les parties sans connaître le tout ainsi que de connaître le tout sans connaître particulièrement chacune des parties.»* C'est de ce dilemme énoncé, nous dit Jean François DORTIER<sup>48</sup>, qu'est née l'approche systémique. Guide pour la recherche, elle constitue un outil précieux pour les intervenants en organisation.

L'approche systémique considère l'organisation comme un ensemble de sous-systèmes interdépendants reliés entre eux par des causalités réciproques (feed-back). Elle repose sur trois principes fondateurs :

- a) le principe d'interaction ;
- b) le principe de totalité ;
- c) le principe de rétroaction.

Selon le principe d'interaction, on ne peut comprendre un élément sans connaître le contexte dans lequel il interagit. Le principe de totalité rappelle, comme nous l'avons abordé précédemment, que le tout est supérieur à la somme des parties. La célèbre métaphore d' Adam SMITH<sup>49</sup> sur la manufacture d'épingle en vérifie la véracité. L'union d'éléments organisés fait la force, c'est la loi des organisations. Enfin, le principe de rétroaction est un type de causalité circulaire qui indique qu'un effet (B) va rétroagir sur la cause (A). On distingue :

---

2001, {visité le 23/04/2003}, disponible sur internet : <http://www.ac.dijon.fr/pedago>

<sup>47</sup> C.LAFAYE, *Sociologie des organisations*, Nathan université, Saint Germain du Puy, 2002, p.33.

<sup>48</sup> J.F.DORTIER, J.C.RUANO-BORBALAN, *Sociologie des organisations – l'approche systémique des organisations*, article de Jean François DORTIER, p.101.

<sup>49</sup> Ibid., p.102.

? les rétroactions négatives, elles permettent au système de se maintenir sans changement.

exemple :     **A** boit ?   **B** rôle  
                  boit + ?

? les rétroactions positives, elles permettent au système de changer

exemple :     **A** boit ?   **B** adopte une autre attitude  
                  ?   ?

D'autres propriétés des systèmes ont été mises à jour. Ainsi le principe d'équifinalité indique : « *on peut atteindre le même état final, le même but à partir de conditions initiales différentes ou par des chemins différents.* »<sup>50</sup> Cela signifie, en matière d'organisation, qu'il n'existe pas une voie idéale pour atteindre un objectif fixé mais une diversité de solutions possibles.

#### - le changement selon l'école de Palo Alto

Palo Alto, du nom emblématique d'un village de la banlieue de Chicago, qui rassembla dans les années 50 un groupe de chercheurs venus d'horizons différents. Biologistes, ingénieurs et psychiatres réfléchirent ensemble dans leurs champs respectifs et promurent l'émergence du mouvement systémique.

Les changements font certes partie de notre vie. Les différentes rétroactions mises en avant ci-dessus en constituent notre quotidien. La vie se caractérise ainsi entre stabilité et changement. L'homéostasie est présentée comme la tendance de tout système à ne pas changer, à maintenir son équilibre. Ainsi le changement verra-t-il se modifier l'édification des règles conscientes ou tacites. Le problème, plus communément appelé symptôme, est à considérer comme une sorte d'entrée d'informations, il a valeur de message. Sa fonction, au sein du système, vise notamment de contribuer au maintien de l'homéostasie. C'est un outil de communication non verbal.

Changer, c'est lancer un processus qui va impliquer actions et réactions, négociations et coopérations. Nous ne sommes plus dans une logique linéaire. Il s'agit d'une opération qui met en jeu non pas la volonté d'un seul mais la capacité d'acteurs différents engagés dans un système complexe. A ce niveau, l'analyse systémique et stratégique se rejoignent signifiant de concert que: « *le changement est aussi contingent tout comme le construit qu'il vise.* »<sup>51</sup>

---

<sup>50</sup> Ibid., p.103.

<sup>51</sup> M. CROZIER, E. FRIEDBERG, *op.cit.*, p.391.

Penser le changement en termes de système revient non pas uniquement à penser en termes de personnes agissantes et responsables de leurs actes, mais en termes de fonctionnement général. Certains thérapeutes invitent à repérer « la danse », « la nature du jeu » au sens Crozérien du terme. C'est aussi envisager le problème autrement, lui donner une autre lecture, une autre configuration : un recadrage. Recadrer signifie explicitement donner un autre sens à la réalité vécue par les acteurs et leur offrir ainsi les moyens de modifier leurs règles du jeu. Prenons un exemple : un enfant pose des actes délictueux et devient un sujet sérieux de préoccupations pour ses parents. L'approche systémique s'intéresse à la fonction du symptôme. Que traduisent ces actes ? Quid de la recherche individuelle d'une responsabilité, si elle existe, elle doit être partagée et le travail se fera alors avec l'ensemble des acteurs. Et si en l'occurrence c'était un moyen que l'enfant avait trouvé pour attirer l'attention de ses deux parents ! Un nouveau cadre de lecture est ainsi posé. « *Le problème, disait WATZLAWICK, c'est souvent la solution que nous avons trouvée pour faire face à une situation ressentie comme dangereuse.* »<sup>52</sup>

Enoncer un nouveau cadre de lecture, aider à l'émergence de solutions internes peuvent aider les acteurs à se sortir quelquefois du marasme dans lequel ils se trouvent enfermés. L'approche systémique convient également aux organisations et permet une meilleure prise en compte de la complexité inhérente à tout système institutionnel. Un changement efficace, au sens systémique, peut consister tout simplement à changer une construction douloureuse en une construction moins douloureuse.

Les différents apports théoriques déclinés ci-dessus vont nous aider à mieux appréhender l'institution concernée, ils reviendront çà et là alimenter la démonstration ultérieure. Entrons à présent dans la réalité construite du système de l'accueil mères-enfants.

---

<sup>52</sup> Entretien avec Paul WATZLAWICK, *Revue Résonances* n°1, Seuil la couleur des idées, Toulouse, 1991, p.12.

## **2-2 Analyse du système de l' A.M.E.**

Il est important, à ce niveau de l'étude, de s'appuyer sur une méthodologie et d'en mesurer les limites (2-2-1) avant d'arriver à une analyse globale de la situation d'où émergera une règle institutionnelle essentielle à rendre lisible (2-2-2).

### **2-2-1 La phase exploratoire**

#### **- démarche méthodologique**

Pour commencer ce travail, nous avons d'abord souhaité rencontrer les usagers et l'ensemble des personnels dans le cadre des réunions qui les caractérisent. L'objectif était d'une part de se présenter mutuellement puis d'explicitier l'objet de la mission confiée par le maître de stage. Le mois de septembre était prévu à cet effet. Plusieurs rappels furent formulés, en réunion de direction, auprès des cadres concernant les usagers et le service de la crèche. Les réunions avec les usagers étant réalisées de manière très irrégulières et autour de sujets tels la préparation d'un déménagement ou la nouvelle organisation définie au sein des modulaires. De fait, mon arrivée et cette demande de rencontres formelles ont contribué à la programmation d'une réunion. Quant à la crèche, espace convivial et protégé, il s'agissait pour la responsable puéricultrice d'attendre le retour de tout son personnel. Mi octobre ce travail initial de communication fut terminé.

Ensuite, pour le réalisme de l'étude et la pertinence du diagnostic, des entretiens semi-directifs d'une durée moyenne de 40 minutes furent conduits auprès uniquement des personnels des unités A et B, prenant bien soin de n'oublier personne (éducateurs, auxiliaires de puériculture, maîtresse de maison) . Les stagiaires ne furent rencontrées stratégiquement que bien plus tard. Ses rencontres individuelles avec les professionnels permettaient d'établir un lien plus privilégié, plus direct, d'effectuer une vérification sur la compréhension de la mission quitte à devoir la reformuler, d'identifier des sources de satisfaction et d'insatisfaction et de recueillir les propositions prioritaires attendues en matière de changement. Un guide d'entretien<sup>53</sup> me servit de trame. Il était de surcroît intéressant de repérer leur positionnement vis à vis du changement, de la restructuration.

---

<sup>53</sup> confère annexe n° 7.

Cette initiative fut prise également avec les usagers<sup>54</sup>. A la différence des personnels qui furent reçus dans mon bureau, nous préférâmes rencontrer les jeunes femmes accueillies sur les unités mêmes pour des raisons pratiques de déplacement avec enfant(s) et pour un meilleur confort de l'entretien. Les objectifs étaient sensiblement les mêmes, c'est à dire une présentation mutuelle plus personnelle, une compréhension du travail qui justifiait notre présence, une identification de leurs sources de satisfaction et d'insatisfaction et le recueil de leurs propositions d'amélioration des conditions de vie au sein de l'A.M.E.

De plus, il apparaissait important de vérifier comment était vécue la restructuration annoncée. L'aspect projection dans l'avenir ne fut pas abordé tant les incidences directes avec leur situation personnelle revêtait un caractère plus délicat.

Enfin, un questionnaire<sup>55</sup> fut établi à l'intention des professionnels extérieurs qui travaillent en collaboration étroite au niveau de l'accompagnement des jeunes femmes accueillies et qui se trouvent être en position de demande vis à vis de l'institution. Ces travailleurs sociaux des huit Directions Territoriales de Prévention et d'Action Sociale (D.T.P.A.S.) répartis dans quarante deux Unités Territoriales de Prévention et d'Action Sociale (U.T.P.A.S.) seront un bon indicateur pour mesurer leur appréciation du travail fourni et pour dégager de façon générale la représentation qu'ils se font de l'A.M.E. Ces questionnaires furent remis, après accord de diffusion auprès des directions territoriales, à tous les responsables d' U.T.P.A.S. en relation professionnelle avec l'A.M.E. au cours des cinq dernières années.

#### **- les limites de l'étude**

Tout d'abord au niveau des entretiens : même si cette utilisation permet de nous assurer de la bonne compréhension des questions, nous touchons aux limites du cadre conceptuel. L'observateur y est partie prenante et il peut influencer les réponses ou être plus réceptif à certaines d'entre elles. C'est un risque à prendre dans une dynamique qui veut se nourrir du débat et de l'échange avec les acteurs institutionnels et être au plus prêt d'une certaine authenticité. Ainsi, nous nous sommes attachés à nous centrer beaucoup sur la personne, le langage verbal et à en formaliser par écrit au final, c'est à dire au sortir de l'entretien, la quintessence. Réflexe nourri au sein des théories du lâcher-prise promulguées par Guy AUSLOOS.

---

<sup>54</sup> confère annexe n° 8.

<sup>55</sup> confère Annexe n° 9.

Ensuite, si tous les personnels des unités A et B concernés ont été effectivement rencontrés, certains d'entre eux n'ont pas souhaité répondre à toutes les questions formulées. Leur choix fut respecté. A titre d'exemple, une auxiliaire de puériculture de l'unité A ne souhaita jamais répondre à la question du changement qu'elle attendait voir se mettre en oeuvre, elle quitta l'entretien devant certes y réfléchir et resta tout aussi hermétique ultérieurement.

Au niveau des usagers, il fut difficile d'entrevoir tout le monde durant 40 minutes. Nullement du fait de leur nombre plus conséquent ou d'un turn-over relativement rapide. En réalité parce que le fil rouge du changement, qui commençait à se dessiner, s'avérait devoir beaucoup plus se centrer sur l'organisation effective des deux services d'internat. 21 échanges avec des jeunes femmes furent cependant réalisés sur les 32 résidentes au sein des deux unités.

Quant au questionnaire, la difficulté résida dans une résistance, une incompréhension des différentes D.T.P.A.S. qui, dans les délais impartis, ne permit pas le traitement attendu des données. Les demandes d'accords de diffusion lancées fin avril traînèrent à revenir, une Direction Territoriale et non des moindres puisqu'une des plus importantes pourvoyeuses de l'établissement, préféra opter pour une rencontre en direct avec ses cadres. Lors de cet échange, au demeurant très intéressant, la consigne « ne pas diffuser » était annotée sur l'original envoyé. Interrogés à cet effet, les cadres en question ne surent ou ne voulurent m'en donner l'explication. Cinquante exemplaires sont, fin juillet, revenus et s'ils n'alimenteront pas effectivement le contenu de ce mémoire ils aideront au mieux, nous l'espérons, l'institution à mieux identifier les représentations et les remarques de ses partenaires.

#### **- résultats synthétiques des entretiens**

D'une manière générale, le contact fut aisé, l'expérience antérieure du terrain contribua, sans doute, à cela. Une distinction très claire est à relever cependant au niveau des jeunes femmes accueillies, plus alertes et matures au sein de l'unité A, elle apparaissaient plus marquées, voire abîmées au niveau de l'unité B.

#### les usagers de l'unité A

La compréhension de la mission était assez mal comprise. Elles ignoraient le projet de restructuration, savaient effectivement qu'une reconstruction des locaux était programmée sans pouvoir lui donner une échéance dans le temps. Certaines pensèrent qu'il s'agissait d'un changement de direction, le terme de stagiaire leva ensuite toute ambiguïté. L'image de l'institution était relativement positive dans le cadre d'une réponse sur du court terme.

Deux résidentes avec une ancienneté de dix huit mois manifestaient leurs remerciements à l'équipe éducative et au travail fourni. Les attentes exprimées se cristallisaient essentiellement à l'interne sur la restauration, l'hébergement (9 sur 11) et sur l'obtention d'un appartement à l'extérieur pour quitter les contraintes de la collectivité.

#### les usagers de l'unité B

Le même constat sur la compréhension de la mission et sur le projet de restructuration était à faire. L'image de l'institution était présentée, semble-t-il, avec prudence. En effet, les tensions au sein du groupe amenaient un lot important de revendications et la situation de dépendance relative<sup>56</sup> conduisait à une certaine réserve. Si l'A.M.E. était une solution d'accueil intéressante, l'ambiance au sein de l'unité B y était nuisible. Beaucoup de conflits, de rixes prévalaient et orchestraient les préoccupations d'une majorité de résidentes (8 sur 10). Les changements attendus se situaient essentiellement sur ce climat délétère.

En conclusion, les résidentes de l'unité A exprimaient une forte satisfaction au sein de leur unité et avaient quelques critiques négatives à formuler au niveau des services généraux en particulier. C'était la situation contraire que nous trouvions au sein de l'unité B.

#### Le personnel de l'unité A

La compréhension de la mission était clairement identifiée dans son objectif et quelques craintes ou interrogations se manifestèrent quant à la forme qui serait utilisée. L'image présentée de l'établissement était peu reluisante. Trois personnes sur les dix étaient arrivées par mutation interne au niveau de l' E.P.D.S.A.E. avec déjà cette représentation négative. Si tous les agents appréciaient et mettaient en avant l'ambiance au sein de l'équipe, il apparaissait que les autres services (technique – éducatif – financier – direction etc.) étaient présentés comme problématiques. Ainsi, les freins au niveau du changement se situent au niveau des autres avec une personnalisation des problèmes mise en avant. Les attentes, fidèles au registre annoncé, se portent sur la restauration (les cuisiniers), sur la rigidité du fonctionnement comptable (l'attachée d'administration hospitalière), sur une meilleure considération «d'en haut» (l'équipe de direction). En outre, 5 personnes abordèrent la question du fonctionnement horaire ; 2 par le biais de la Nouvelle Bonification Indiciaire (N.B.I.) allouée sur la base du volontariat et qui présentait

---

<sup>56</sup> Souligné par nous.

une réelle disparité au niveau des postes de travail et 3 sur la base de la nécessité d'établir des doublures le soir devant un public de plus en plus en difficulté.

Seulement 2 agents exprimèrent des attentes à l'intention des personnes accueillies et plus précisément des enfants, en réclamant une pièce à leur destination au lieu actuellement du seul couloir central.

### Le personnel de l'unité B

La compréhension de la mission était clairement identifiée et ne suscita aucun questionnement. Si l'image de l'établissement était présentée avec déconsidération, leur représentation de l'équipe de l'unité B était, quant à elle, encore plus « noircie ». Une personne parla explicitement « d'équipe de bras cassés », une autre mis en avant des problématiques personnelles chez certains de ses membres. Les freins au changement sont, à l'instar de l'équipe A, situés au niveau de l'autre mais un autre plus proche puisque collègue direct et quotidien. Les attentes se situent dans le registre relationnel ; les ADP attendant une meilleure considération des éducateurs (être présent aux synthèses – ne plus venir en « bouche trous » pour pallier à leur absence), 5 personnes mirent en avant la lourdeur du fonctionnement avec des jeunes femmes de plus en plus « abîmées » et des tensions quotidiennes au niveau du groupe et 2 exprimèrent avec beaucoup de retenue la question de la doublure le soir. Toujours dans le registre du relationnel, une personne exprima l'impossibilité de dire les choses à l'interne avec le risque d'être ensuite « démolie » par un cadre faisant « des confusions entre personnel et professionnel. »<sup>57</sup>

Une seule personne exprima une attente plus tournée vers les usagers à savoir la nécessité que les professionnels soient plus respectueux à leur égard.

En conclusion, il est intéressant de noter que la perception des usagers et des personnels de chaque unité se rejoignent à l'identique. L'unité A présente une certaine harmonie relationnelle en son sein et attend des changements de son environnement tandis que l'unité B apparaît comme un groupe en crise relationnelle attendant beaucoup plus de changement chez le collègue immédiat. Doit on y voir un phénomène de contamination au sens systémique du terme ?

D'une manière générale et au niveau uniquement des professionnels, beaucoup exprimèrent l'impossibilité du changement. « On a déjà essayé » affirma l'un d'entre eux. Les incendies vécus respectivement par 8/10 et 9/10 professionnels des unités A et B sont encore en mémoire et peuvent conduire à instaurer un certain fatalisme. D'autant

---

<sup>57</sup> Propos formulés en l'état.



que les conditions de précarité étaient mises en avant depuis 1995 et que les autorités tardaient à apporter les réponses attendues. Les trois incendies auront permis et c'est leur seul mérite, d'accélérer les décisions.

Enfin, une personne stagiaire dans l'unité B et maintenant en poste dans l'unité A formulait ce propos intéressant, permettant ultérieurement d'éviter la tentation du « patient désigné » :

« on parle beaucoup de B mais c'est pareil dans l'unité A. »

## 2-2-2 Analyse globale

### - l'émergence d'une règle institutionnelle implicite

Comme nous l'avons abordé précédemment beaucoup exprimèrent, à leur façon, l'impossibilité du changement. Autant dire que la valeur du message était forte puisque adressée à un des protagonistes même de l'intervention. « *C'est le raisonnement qui est ici la contribution essentielle de l'approche organisationnelle au changement {...} il permet, d'une part, de produire une connaissance globale et concrète et, d'autre part, de guider une réflexion approfondie sur la signification des questions et des problèmes ainsi mis en évidence.* »<sup>58</sup>

Les organisations sont des ensembles complexes, chaque secteur, chaque acteur y développe sa rationalité, sa logique d'actions. Ainsi naissent en leur sein une multitude de diagnostics partiels et partiels. Pour sortir de cette impasse, FRIEDBERG nous invite à relativiser les diagnostics individuels et de les resituer dans une vision globale du système d'acteurs.

En l'occurrence, les unités A et B, sous systèmes de l' A.M.E., fonctionnent avec la représentation que **le problème est chez l'autre** : chez les professionnels des autres services internes pour l'unité A et chez les autres membres de l'équipe pour l'unité B. Autant dire que non responsables du problème, de son origine, ils ne sauraient nullement être responsables de sa modification. Dans une telle logique, l'impasse est fondamentalement de mise. Le changement est alors impossible. Sans compter que cette dynamique peut être sollicitée, entretenue par la hiérarchie selon le vieil adage : « diviser pour mieux régner » comme certains ont pu l'énoncer. Cette représentation partagée constitue, en fait, une règle tacite de fonctionnement propre au système global de l' A.M.E. En paraphrasant WATZLAWICK nous pourrions parler de danse institutionnelle. Faute de construire ensemble, chacun fait alors tout seul en rigidifiant ses attitudes.

---

<sup>58</sup> E .FRIEDBERG, *Le pouvoir et la règle*, Editions du seuil, Paris, nouvelle édition 1997, p. 358.

Les échanges avec l'ensemble des professionnels de l'institution et les propos avancés (*repris ici en italique*) abondent en ce sens. Le service financier comprend fort mal les retards de paiement des résidentes mettant cela sur le compte d'un laisser aller des éducateurs, « *ça ne dérange pas les éducateurs que les mamans dépensent leur argent à des futilités...je suis obligé de faire des relances, de jouer le méchant de service.*» Les agents d'entretien intervenant plusieurs fois pour réparer une machine à laver s'évertuent à penser au laxisme des éducateurs « *qui sont souvent en train de parler dans leur bureau.*» L'administratif ne comprend pas qu'il ne soit pas informé du nouvel accueil d'une résidente « *ça coûte quoi pourtant de nous donner l'information.*» Une éducatrice de l'unité A racontait avoir établi un projet de sortie nécessitant un financement qui fut refusé car non prévu au budget. « *On m'a répondu que tout projet devait être établi un an à l'avance pour pouvoir être budgété.*» A l'interne du service éducatif, nous retrouvons les mêmes ingrédients « *nous convenons en équipe de ne plus assister systématiquement les jeunes femmes accueillies au niveau des conduites sauf nécessité et le collègue, une semaine après, n'en tient plus compte.*» ou « *ensemble, nous décidons que les ADP assisteront aux synthèses et rien ne change.*»

Des exemples identiques existent à foison. Chacun attribue à l'autre la part de responsabilité des différents dysfonctionnements. L'autre c'est tantôt le collègue, le cadre, le directeur, le politique tantôt aussi les jeunes femmes décrites comme étant de plus en plus difficiles, « *lourdes* », terme qui revient de manière récurrente. En réfléchissant à l'histoire récente, après avoir travaillé et oeuvré à la formalisation du projet institutionnel, les incendies criminels vinrent marquer le pas à cause bien sur d'une résidente<sup>59</sup>, serait-on en droit de penser dans une telle dynamique ! Nous voyons bien la spirale infernale dans laquelle se trouvent enfermer les différents acteurs. Cette logique conduit inévitablement à une culture de services, à instituer des clivages. L' A.M.E. devenant alors habité uniquement de singularités. Pour reprendre la métaphore de la main, chère à Joël de ROSNAY, cinq doigts en difficulté d'articulation.

Cette *danse institutionnelle* amène méfiance et suspicion. Aussi les relations y sont difficilement directes. Illustration parfaite les deux exemples ci dessous :

- en équipe de direction, un cadre médical nous annonce avoir surpris le cuisinier en train de discuter avec des éducateurs de l'équipe B dans leur bureau à un moment inopportun. En ramenant ce fait, elle sollicitait tout simplement l'intervention du responsable du service ad hoc afin qu'il revoie la chose avec l'intéressé ;

---

<sup>59</sup> Souligné par nous

- plusieurs membres de l'équipe B insatisfaits de l'attitude d'un de leur collègue se mirent à rédiger par écrit les motifs d'insatisfaction à l'attention du cadre socio-éducatif.

CROZIER insiste beaucoup sur l'importance de comprendre comment les hommes coopèrent entre eux au sein d'une organisation. Fort des constats évoqués ci-dessus, nous sommes en droit de nous demander si cette dynamique se retrouve au sein même de l'équipe de direction, par effet de cascades. L'exemple précédent du cadre médical montre bien que les interventions se présentent comme compartimentées. Comment un cadre ne se donne-t-il pas le droit, c'est en l'occurrence son devoir, d'intervenir en présence d'un dysfonctionnement ?

En matière de passage de résidentes entre services, nous retrouvons les mêmes difficultés de collaboration qui débouchent souvent sur une cacophonie institutionnelle jetant ainsi un certain discrédit sur l'équipe des cadres, sur l'institution. La question du pouvoir doit être à présent abordée.

#### - **la place centrale du pouvoir : clivages et logiques différentes**

*«L'organisation crée du pouvoir simplement par la façon dont elle organise la communication et les flux d'information entre ses unités et entre ses membres.»<sup>60</sup>* Le pouvoir est ainsi une relation, chaque participant ayant besoin de la contribution de l'autre pour réussir. CHAIZE démontre que dans une organisation les forts redoutent les faibles car ils ont le pouvoir de bloquer le système, de créer des courts-circuits. Nous retrouvons la notion de maîtrise des zones d'incertitude mise en avant par CROZIER.

L'équipe de direction fonctionne également avec ses singularités. Chacun se situe et intervient plus en fonction de ses propres intérêts. Une vision globale de l'institution est rarement de mise. Chacun appréhende les sujets abordés de son pré carré, la question des admissions illustre parfaitement les clivages existants. Une jeune femme en recherche d'accueil, un service social en recherche d'une solution de placement s'adressant à l'établissement disposeront de réponses différentes selon leur interlocuteur. Pour l'unité A, une procédure existe qui conduit deux membres de l'équipe à recevoir la personne en demande tandis qu'au niveau de l'unité B, les demandes transitent et sont gérées exclusivement par le cadre socio-éducatif où l'accueil d'urgence y est plus courant. Deux pratiques différentes avec quelquefois, comble du paradoxe, la même demande adressée à chacun d'entre eux.

---

<sup>60</sup> M. CROZIER, E. FRIEDBERG, *op.cit.*, p. 86-87.

En aval de cette demande téléphonique, il demeure le choix essentiel du cadre à qui affectait cet appel. C'est là qu'intervient le rôle prépondérant de la standardiste, son pouvoir pourrait-on dire, car faute d'une clarification de la procédure d'admission, elle continue à fonctionner avec ses repères d'antan. Devant la situation d'une jeune femme avec un enfant «*marchant*»<sup>61</sup> elle cherche à joindre l'équipe A et devant une situation d'urgence ou une femme enceinte, elle a le réflexe unité B ex château.

Si les logiques apparaissent différentes entre les deux cadres de l'internat, cet état existe également avec les autres cadres. Ainsi l'accueil d'une jeune femme sans statut en studio n'est pas sans raviver les tensions entre l'éducatif et le service financier. Les horaires des ADP génèrent des polémiques entre le service paramédical et le service éducatif. Tout cela nécessite régulièrement l'arbitrage incessant du directeur. La vision stratégique qu'il énonce pour l'établissement semble être trop souvent mal comprise ou exsangue de son sens. Au sujet précisément de l'internat, un écart semble s'être instauré entre le stratégique et l'opérationnel. Preuve en est, plusieurs réunions de direction ont été consacrées à la loi du 2 janvier 2002, à son essence pour déboucher sur une mise en œuvre effective toujours attendue à ce jour. Le projet institutionnel, deux ans avant la loi, indiquait déjà clairement la priorité à favoriser des lieux d'écoute et de dialogue avec les résidentes à raison d'une fois par mois avec l'ensemble de l'équipe. Cette pratique aurait pu prendre la forme depuis d'un conseil de la vie sociale. Les rencontres formalisées avec les résidentes semblent être plus animées par le réactionnel, faire face à un problème immédiat (vols, conflits internes, déménagement etc.). Contamination sans doute des situations d'urgence liée au public accueilli par effet de cascades là aussi, vraisemblablement.

Certes l'analyse globale fournit les moyens de mieux comprendre le fonctionnement institutionnel et permet ainsi d'ouvrir quelques pistes en matière de changement à opérer. La danse repérée existe effectivement à tous les niveaux de l'institution. La responsabilité est chez l'autre. La nécessité d'un recadrage, au sens d'offrir une nouvelle lecture, sera utile notamment pour sortir les acteurs d'un *cercle vicieux* dans lequel ils se trouvent pris. Mais plus encore, il est temps à présent d'établir le diagnostic sur le cadre même de l'étude. « *Le diagnostic apporte, à partir des éléments de l'analyse, un vrai travail de réflexion {...} il contient en creux l'orientation du changement et transforme les éléments d'une analyse en action.* »<sup>62</sup> Le management c'est aussi effectivement l'entrée dans l'action.

---

<sup>61</sup> Expression interne vue précédemment désignant un enfant qui marche.

## **2-3 Eléments de diagnostic**

FRIEDBERG développe le principe qu'aucune loi universelle, aucun déterminisme ne peuvent expliquer un fonctionnement, l'explication ne peut être que locale et fondée sur une connaissance empirique des conditions de travail et de coopération entre les acteurs. Si l'analyse précédente a permis de mieux comprendre le fonctionnement institutionnel, le diagnostic, à présent, va plus s'attacher à mettre en avant les dysfonctions propres au cadre de l'étude (2-3-1), à réfléchir sur la place de l'encadrement intermédiaire (2-3-2) et à en extraire de façon synthétique les forces et les faiblesses (2-3-3) .

### **2-3-1 Le fonctionnement des unités A et B**

#### **- une organisation à reconsidérer**

Sous l'aspect organisationnel, trois niveaux ont été privilégiés eu égard à leur importance et en conformité à la mission confiée : ***la grille horaire - la procédure d'admission – le règlement de fonctionnement.***

? ***La grille horaire*** constitue l'essence même de l'organisation des unités d'internat A et B. En fonction de sa traduction, nous voyons en vertu de quels besoins elle s'élabore, autour de quelles priorités elle se définit. Le confort du personnel semble y être plus prépondérant que le confort ou plutôt les besoins des usagers. Poids de l'histoire aux dires des deux cadres socio-éducatif interrogés à ce sujet. La place accordée aux personnels éducatifs par l'ancienne directrice est une des explications fournies : *«tout tournait autour de l'éducatif»* nous dira l'un d'entre eux, *«les maîtresses de maison faisaient même des week-end en cas de pénurie de personnel»* ajoutera l'autre. Mais au travers des entretiens qualitatifs, il est intéressant de noter que 5 professionnels de chaque unité abordèrent sous des biais différents cette préoccupation des horaires :

- soit sous le couvert de la NBI et d'une volonté de traitement équitable, sous entendue de la part de la hiérarchie ;
- soit sous l'aspect des difficultés à travailler seul le soir jusque 22 heures et de la nécessité d'instaurer des doublures.

Cette préoccupation des horaires était également amenée par les représentants du personnel au cours d'un comité d'hygiène et de sécurité et des conditions de travail (C.H.S.C.T.) et faisait l'objet d'un procès verbal.

---

<sup>62</sup> E .FRIEDBERG, *op.cit.*, p. 334.

Il peut paraître surprenant, dans le contexte d'un internat, de voir des horaires basés essentiellement sur des horaires de jour. Si les contraintes de l'internat nécessitent effectivement une personne à 6h30 et un autre jusque 22h, relais nécessaire avec les veilleurs pour la pérennité du service, les autres professionnels intervenaient en journée (8h-16h ou 10h-18h ou 12h-20h). Aussi, n'était-il pas si surprenant de voir, au sein de chaque unité et en journée, 4 voir quelquefois 5 professionnels sans compter les stagiaires ! Et à partir de 20h, un seul professionnel pour gérer un collectif de 16 jeunes femmes et autant d'enfants dans un moment qui, nous le savons tous, génère tensions et angoisses à l'entrée de la nuit. Ajoutons à cela, que conjoints et amis des résidentes attendent ce créneau pour prolonger débats et ébats. Une telle organisation horaire, nous le voyons bien, sera nécessairement à reconsidérer.

? Second volet, **la procédure d'admission** totalement différente au sein de chaque unité. Le vocable d'harmonisation inclus dans la commande du maître de stage conforte aisément ce propos. Une dimension participative au niveau de l'unité A et une recherche de sens et de cohérence sont positivement à mettre à leur actif. Fréquemment, ce sont un éducateur et une ADP qui reçoivent ensemble la jeune femme en demande d'accueil. Il faut noter que 50% du personnel éducatif de l'unité A a reçu une formation longue qualifiante. L'équipe est satisfaite de ce fonctionnement et supporte difficilement l'injonction d'un cadre dans le cas notamment d'un accueil d'urgence. Au niveau de l'unité B, c'est le cadre qui détient les rouages de la procédure d'admission. Ancien dans l'établissement, il dispose, en outre, d'un large réseau extérieur de professionnels sur lequel il s'appuie et vice versa. Le personnel est déresponsabilisé au niveau de la procédure et supporte difficilement cet état. Le cadre socio-éducatif répond, à la lettre, aux situations d'urgence et peut ainsi accueillir une situation extrêmement difficile (jeune femme toxicomane par exemple) dans un groupe déjà en effervescence avec une équipe «au bout du rouleau » ou en sous effectif. Le sens convenu à cette procédure d'accueil dépend de la seule volonté du cadre, de son arbitraire. L'absentéisme éducatif y est important, part de pouvoir et contrepartie des professionnels de l'unité. Une recherche de sens autour de l'admission sera à favoriser en vue d'atteindre une harmonisation profitable pour tous, usagers et personnels. L'appui sur un savoir-faire existant au sein de l'unité A sera à préconiser.

? Enfin, **un règlement de fonctionnement** qui devait être travaillé entre les deux cadres et qui n'est guère abouti. Chaque unité disposait au préalable d'un document intéressant précisant les règles de vie à la collectivité. L'arrivée dans les modulaires et l'uniformisation des projets d'accueil a conduit à ce qu'un document unique soit demandé en vue d'offrir une certaine cohérence. Les deux cadres socio-éducatifs ne purent ou ne surent se rencontrer. Aussi l'un d'entre eux en formula

rapidement le contenu et le proposa tout aussi rapidement à son collègue. Aucune légitimité n'entoure ce document. En matière d'organisation, un règlement de fonctionnement, au sens de la loi du 2 janvier 2002, doit certes être remis aux usagers, il permet dans son contenu d'y présenter les droits et devoirs. Pour tenter une métaphore, la grille horaire constitue l'ossature de l'organisation tandis que le règlement de fonctionnement en est le cœur.

- **une communication à développer**

*«L'organisation crée du pouvoir simplement par la façon dont elle organise la communication et les flux d'information entre ses unités et entre ses membres »* nous disent CROZIER et FRIEDBERG. La communication interne consiste en échanges d'informations, elle est interaction, participation qui prend la forme d'un dialogue. Nous avons vu précédemment combien ce dialogue est difficilement direct. Au niveau de l'unité B, les relations sont tendues. Beaucoup de non dits et donc de mal entendus persistent. Des parasites viennent affecter les échanges : le poids de l'histoire – des éléments de vie personnelle – les représentations sur l'institution etc... Au niveau de l'unité A, la communication interne y est plus aisée bien qu'il soit cependant plus difficile d'y entrer quand on arrive de l'extérieur. Une méfiance à cet égard est perceptible. Les professionnels de l'unité B signalent d'ailleurs qu'il leur est difficile de se rendre au sein de l'unité A à cause d'une certaine froideur. Les professionnels de l'unité A ne rencontrent pas plus leurs collègues. L'isolement, le retrait est de mise promulguant inévitablement une culture de services. Dans le cadre d'une harmonisation, il y aura nécessité à instaurer plus de transversalité entre les deux unités afin de sortir du clivage actuel et d'entrer progressivement dans une culture d'entreprise.

La communication se traduit également au travers de ses rituels tels les réunions de service. Elles sont hebdomadaires et d'une durée de trois heures, le mardi pour l'unité A et le jeudi pour l'unité B. Leur découpage est insuffisamment agencé notamment au niveau du timing. On y parle des situations de certaines jeunes femmes, on y fait redescendre de l'information et un espace très important est consacré aux horaires : de leur élaboration à leur réactualisation quotidienne aux vues des absences et donc des nouveaux impératifs du service. La pratique de poser une récupération sur ce temps de réunion est fréquente au sein de l'unité B et, en l'absence du cadre, la stratégie d'écourter ou de supprimer cet espace est courante. La clarification d'une nouvelle organisation des horaires avec une redéfinition formelle des règles du jeu devrait permettre de réduire les temps parasites.

L'utilisation d'ordre du jour et de compte rendu écrit existent et apparaissent pertinents. Au cours des entretiens plusieurs professionnels de l'équipe A ont mis en avant le manque de réflexion au sein de ces moments. La psychologue n'intervient plus au sein de

leur unité faute de crédit de temps suffisant et d'une priorité définie sur un autre service (unité externée). Une harmonisation de la réunion éducative apparaît indispensable avec l'introduction incontournable de l'évaluation.

L'organisation de la communication au sein de l'unité B a laissé entrevoir une problématique autour de la place des ADP. Celles-ci sont en recherche de reconnaissance. Trois d'entre elles, au cours des entretiens, ont revendiqué unanimement cette exaspération d'être utilisées «*comme des bouche trous.*» Les synthèses sont programmées entre l'éducateur référent interne et le travailleur social extérieur sans qu'elles y soient associées. Et quand un éducateur a pensé à les associer, la date est déjà retenue et imposée. Là aussi le poids de l'histoire conserve son empreinte, à entendre la puéricultrice et le directeur, elles étaient jadis considérées comme des «*exécutantes* » et cet état demeure dans les esprits. Un rapprochement des ADP des unités A et B pourrait être une option intéressante pour sortir des logiques «*de chapelles* » et permettre des échanges transversaux.

La difficulté d'entretenir des relations directes peut conduire à une juxtaposition de pratiques : éducateur/adp – unité A/unité B préjudiciable aux intérêts du service, des services et donc de l'institution en général, un phénomène de strate au sens entendu par CROZIER. Un des enjeux de demain sera de passer d'une dynamique du «*faire avec* » à une dynamique du «*faire ensemble* ». Dans cette ordre d'idée et eu égard à la mission confiée, cette citation de René GIRARD est une parfaite définition de l'harmonie à ne point confondre avec l'uniformisation :

*« la différence n'est pas le contraire de l'harmonie mais sa condition. Là où la différence fait défaut, c'est la violence qui menace. »*

## **2-3-2 La place de l'encadrement intermédiaire**

### **- le marginal sécant, échelon tampon ou échelon privilégié**

Le terme est emprunté au vocabulaire utilisé par Michel CROZIER. Le marginal sécant est quelqu'un qui se situe à la périphérie de plusieurs environnements. Il en est ainsi du cadre socio-éducatif qui appartient à la fois à l'univers éducatif et administratif et qui en outre, a des relations avec les usagers et leur famille, les équipes et la direction. Cette fonction d'interface aussi complète lui confère selon les circonstances et le contexte un rôle privilégié ou le rôle de bouc émissaire des autres acteurs.

Dans le cadre de notre étude, les cadres socio-éducatif des unités A et B sont plus inscrits dans le rôle d'échelon tampon entre un personnel qui aspire à des relations et une organisation différentes et une direction qui demande la mise en œuvre effective des orientations qu'elle a définie. Deux cadres socio-éducatifs



différents avec des styles de management antagonistes. L'un, plus récent et dans un statut de faisant fonction sur l'unité A, expérimente un modèle plus participatif tandis que le second, en poste depuis longtemps sur l'unité B, institue un management assez directif et controversé. A un premier degré de lecture systémique, deux cadres à l'image de leur équipes éducatives ou vice versa :

- l'unité A apparaîtrait comme le modèle attendu, concentration de professionnels qui se qualifient de « fortes personnalités » et qui recherchent et appliquent un sens dans l'approche de leur métier ;
- l'unité B, vécue et se vivant négativement, serait la concentration des personnels en grande difficulté, dans l'impossibilité de se sortir du marasme et qui travaillent uniquement dans l'urgence et dans le réactionnel.

Une telle approche de l'unité B ou par extension de son cadre en leur qualité de symptôme serait réductrice et dommageable à la poursuite de la mission assignée. D'ailleurs à entendre une professionnelle qui a travaillé dans les deux services, c'est du pareil au même. Cette remarque est essentielle et évite le catalogue du bon ou du mauvais sujet, archaïque réflexe manichéen. D'autant que si l'un est performant dans le domaine du participatif, il gagnerait à mieux asseoir, à certains moments, son autorité au niveau de l'équipe et si l'autre est certes trop directif, trop centralisateur, une pratique de responsabilisation des professionnels serait bienvenue et bénéfique. Dans la dynamique institutionnelle repérée, il apparaît opportun de faire évoluer cette notion d'un échelon « tampon » suscitant de l'insatisfaction à tous les niveaux à un échelon intermédiaire, interface entre la direction et les équipes éducatives. C'est à ce niveau d'abord que l'harmonisation attendue va se jouer. L'option du changement doit se traduire concrètement dans une autre mise en scène de leur fonction. De surcroît, l'un et l'autre, ont intérêt de se sortir du « faire avec » pour tendre à travailler au « faire ensemble ». Si cela prend forme à ce niveau, nul doute qu'un grand pas sera fait dans la réussite du changement. Aucun projet de réorganisation et de changement organisationnel ne peut se passer du soutien actif des membres de l'encadrement. L'encadrement intermédiaire, la ligne hiérarchique sont, en ce sens, des partenaires indispensables pour l'animation d'un processus de changement dans une option participative.

FRIEDBERG stipule à cet effet : « *un processus participatif ne peut ni ne doit se faire contre l'encadrement dans son ensemble.* »<sup>63</sup>

- **l'équipe de direction « du faire avec au faire ensemble »**

La question du changement ne saurait épargner personne. Les unités A et B constituent l'amorce du changement attendu. En questionnant

ultérieurement le directeur, il nous déclarera que ces deux unités sont le cœur de l'établissement, celles qui ont concouru à donner une légitimité aux autres. Seulement, comme nous l'avons vu précédemment, si la dynamique institutionnelle inscrit bel et bien son fonctionnement dans une culture de services, de clivages, ce serait une grossière erreur que d'apporter des éléments de solutions, de réponses dans cette même logique. Le changement ne saurait se compartimenter. Sa traduction doit être de nature globale pour l'institution, c'est un processus en marche qui entraîne et concerne tout le monde.

Les unités A et B font effectivement intervenir deux cadres socio-éducatif et une puéricultrice, responsable cette dernière des ADP. Or, les interférences avec les autres services sont nombreuses, de l'administratif au technique en passant par les autres services éducatifs sans oublier le para-médical. L'encadrement dans son ensemble, comme l'entend FRIEDBERG dans la citation page précédente, ne saurait faire d'exception. Aussi sera-t-il important d'impulser cette dynamique du «faire ensemble » au plus haut niveau. Les réflexions, stratégies et actions à venir qui s'élaboreront avec les cadres intéressés devront être amenées en réunion de direction pour information certes mais aussi pour validation de l'ensemble des cadres avant la décision finale du directeur. Plus qu'un effort de communication, il s'agit d'une démarche participative qui doit trouver son fondement à tous les niveaux.

Parce que le changement attendu est bel et bien l'inscription de l'établissement dans une amélioration progressive de la qualité, nul doute que tous les services vont être affectés par cette dynamique. Il s'agit d'instaurer une culture d'entreprise où chaque protagoniste parle et pense en terme de « nous » et de « je », où l'intérêt du général prime sur les intérêts particuliers. Tout un programme qui doit s'inscrire initialement et fondamentalement au niveau de l'équipe de direction.

L'A.M.E., au demeurant, constitue sous ce sigle une bien belle appellation, qui à elle seule pourrait être porteuse de sens.

### **2-3-4 La matrice MOFF : tableau synthétique et synoptique**

Avant d'entrer dans la dernière partie de ce travail, il convient de revenir sur les observations émises au sujet de l'institution en général et sur les unités A et B en particulier. Pour ce faire, l'utilisation de la matrice SWOT traduisible en français par MOFF (Menaces – Opportunités – Forces – Faiblesses) apparaît judicieuse et convenue. Cette méthode est, de plus, un des outils de diagnostic les plus fréquemment utilisés. Si les forces et faiblesses sont à rechercher au niveau de l'environnement interne,

---

<sup>63</sup> E .FRIEDBERG, *op.cit.*, p. 351.

les menaces et opportunités seront à appréhender au niveau de l'environnement externe. Les éléments repris ultérieurement au niveau du changement apparaissent en gras italique sans aucune forme de hiérarchisation entre eux. Certains pouvant être à la fois dans deux rubriques seront donc annotés au milieu tel par exemple le projet global d'établissement. Ce dernier, en positif, redonne sens et cohérence et développe l'interdisciplinarité entre établissements mais il peut devenir une menace s'il préconise le regroupement de plusieurs structures et débouche de fait sur une seule direction, en l'occurrence une direction de territoire.

Cette méthode MOFF aura l'avantage, en ce qui nous concerne, d'être synthétique et synoptique en lieu et place d'être exhaustive.

### **La matrice M.O.F.F.**

#### **FORCES**

- *ancienneté du personnel*



fidélisation – connaissance interne

- *qualification des professionnels*
- *un projet institutionnel écrit* (point d'appui)
- *compréhension générale de la mission*
- *harmonisation effective / types d'accueil*
- équipe A soudée
- *énergie positive de nouvelles recrues* (4) *et départs* (2) *à moyen terme*
- *procédure d'admission unité A*
- ordre du jour et compte rendu / réunions
- spécificité d'accueil d'urgence reconnue (nombreuses demandes)
- *un dispositif d'accueil à multi entrées* (2 internats – studios – unité externalisée)

#### **FAIBLESSES**



pois de l'habitude – immobilisme

- *suspicion vis à vis de l'Autre*
- *sentiment négatif du personnel des unités A et B / A.M.E.*
- *culture de services - clivages et absence de passerelles A et B*
- *absence d'évaluation – correction*
- *harmonisation des cadres – échelon tampon*
- *absence de projet de services*
- *les horaires* : problème emblématique
- *communication pas assez directe*
- pauvreté des écrits (synthèse-dossiers)
- *place des ADP* : "exécutantes"
- turn over important des résidentes (valorisation et utilité ?)
- *réglement de fonctionnement inopérant*

- *rétablissement de la NBI au 1-1-2003*

- *équipe B en forte demande et en crise*

**OPPORTUNITES**

- reconstruction des locaux des 2 internats
- crédits alloués par le Conseil Général
- arrivée d'un directeur stagiaire (regard neuf et neutre)

*auto évaluation* ← - ***loi 2002 et les outils préconisés*** → *évaluation externe*

**MENACES**

- problèmes matériels/modulaires
- image des partenaires

- *le projet global d'établissement EPDSAE*

- ***le facteur temps***

# TROISIEME PARTIE

« *Un escalier se balaie par le haut .* »

proverbe chinois.

## III – LE CHANGEMENT : SA MISE EN OEUVRE

En date du 20 septembre 2002, analyse et diagnostic furent discutés et partagés avec le maître de stage. Nous étions sur la même longueur d'ondes. A présent, la marge de manœuvre allouée dans le cadre de la mission me permet de conduire un processus de changement sur les unités A et B. Les modalités de sa mise en œuvre furent régulièrement échangées avec le maître de stage. La matrice MOFF, élaborée précédemment, sera un guide utile et précieux dans la phase constructive de l'action. Avant d'entrer plus en avant dans cette aventure, il me paraît cependant important de préciser les convictions qui m'animent à ce niveau de responsabilités.

Un directeur est comme un chef d'orchestre chargé de mettre un ensemble en harmonie. Ce que les collaborateurs attendent d'abord de leur dirigeant, c'est de donner du sens à leur activité. Donner du sens signifie aussi bien apporter une signification qu'une direction : dire où on va, pourquoi et comment ? Outre cette fonction, le volet humain est, selon moi, un aspect fondamental à privilégier, il faut savoir mobiliser les énergies et animer des équipes. La communication est donc essentielle. Communiquer c'est à la fois apporter un contenu mais aussi entretenir une relation, une écoute, le mode participatif s'avère être en conséquence l'approche la plus appropriée. Si effectivement chacun, à sa place, est responsable de la réussite de la partition donnée, le rôle du directeur et de l'encadrement intermédiaire sera prépondérant. Indiquer et faire participer seront des verbes qu'il faudra conjuguer dans la stratégie à venir.

Je partage toutefois ce propos tout en nuance de FRIEDBERG qui stipule : « *il faut accepter une vision moins intentionnelle et linéaire de l'action humaine. Celle-ci ne se résume pas dans les objectifs que se donne – ou que croit poursuivre - un individu. Elle laisse aussi la place à des coïncidences, à la découverte {...} voire à l'intuition.* »<sup>64</sup>

Effectivement, dans l'action, nous engendrons des connaissances qui donnent sens à l'action en cours, telle la métaphore de l'œuf de Christophe Colomb racontée par Peggy PAPP, thérapeute américaine. Pour réaliser son voyage aux indes, il demanda aux

---

<sup>64</sup> E .FRIEDBERG, *op.cit.*, p.61.

financeurs s'ils savaient faire tenir un œuf droit, après plusieurs essais infructueux des interlocuteurs, Colomb prit l'œuf, le tapota légèrement à son extrémité la plus pointue, le fit tenir droit et dit en substance : « *c'est facile, il suffit de savoir comment.* » Il eût les financements, partit effectivement mais découvrit l'amérique.

Pour revenir à notre étude, le management de la restructuration implique, au préalable, la définition d'une stratégie (3-1-1) et une mise en œuvre opérationnelle (3-1-2).

## **3-1 Manager une restructuration**

### **3-1-1 Définir une stratégie**

#### **- la question essentielle du sens**

Beaucoup d'actions au sein des unités A et B semblent avoir perdu de leur sens. Un superbe projet institutionnel existe mais non suffisamment habité par les acteurs de l'internat, des réunions éducatives perdurent mais peu propices véritablement à l'évolution des pratiques car peu enclines à l'évaluation. La réalité de la procédure d'admission est contradictoire et inique dans une approche qui se doit d'être plus institutionnelle et globale. L'élaboration d'un règlement de fonctionnement commun met en scène les artéfacts des différents protagonistes. De plus, illustration ultime, les deux cadres socio-éducatif élaborent chacun annuellement leur propre rapport d'activités parce qu'il s'agit plus, vraisemblablement, d'une demande du directeur et non en fonction d'un projet de service précédent objectivé et évalué. Privé de sens, certaines choses se font alors puisqu'il faut qu'elles se fassent.

A ce niveau, la réussite de la restructuration repose donc sur cette question essentielle du sens dans une double préparation :

- l'une organisationnelle en termes de règles de fonctionnement et harmonisation des pratiques ;
- l'autre humaine : accompagnement des cadres et préparation des personnels au changement.

Autant dire agencer ensemble les deux qualificatifs suivants : indicatif et participatif . Indicatif car il faut traduire à l'ensemble du personnel la matérialité du changement, sa mise en route effective. Et c'est tout d'abord au niveau hiérarchique, à mon avis, que cette concrétisation doit se manifester, être immanente. Ensuite, participative car la réussite de l'entreprise dépend de l'engagement de chacun de ses acteurs à la mise en œuvre du changement. La porte du changement s'ouvre assurément

de l'intérieur nous indique J.CHAIZE et d'ajouter : « *savoir où on va, c'est le sens ; y aller ensemble c'est le participatif.* »<sup>65</sup> Pour aussi simple qu'elle soit, l'image de l'escalier qui se balaie d'abord par le haut est pleine de bon sens et de sagesse populaire. La participation de l'encadrement intermédiaire, peu exprimée et entendue jusqu'ici, est à présent à orchestrer.

FRIEDBERG nous dit : « *C'est par rapport à un système qu'il faut concevoir et mettre en œuvre une stratégie de changement appropriée.* »<sup>66</sup> Dans un sous-système (unité A et B) où tout est clivé, compartimenté, où le repli sur soi est de mise, la création d'espace de paroles, de débats contradictoires entre les acteurs est à privilégier. Un comité de pilotage répondra judicieusement pour opérationnaliser une dynamique plus transversale et participative. Cependant, avant d'harmoniser les pratiques, il me semble nécessaire d'instaurer cette dynamique au niveau des cadres intermédiaires et de revoir avec eux la grille horaire des unités d'internat afin de rétablir une organisation plus centrée sur les besoins des résidentes. La portée symbolique d'un tel message traduira, bien plus que des mots et des bonnes intentions, la volonté inhérente de changement du directeur et de l'équipe de direction. Une telle option est à envisager néanmoins avec prudence, il ne s'agit pas d'importer la révolution. L'appui et l'implication des cadres socio-éducatif dans un tel processus est incontournable.

**La stratégie retenue est de travailler essentiellement dans l'immédiat avec l'encadrement intermédiaire, dans le cadre d'une démarche participative et partenariale. Ils sont la clé de la réussite de la mission et sont ceux qui connaissent le mieux les équipes et qui rendront opérationnels ensuite les options entreprises. Aussi, est-il nécessaire qu'ils travaillent de concert afin d'une part de sortir de leur isolement et d'autre part de (re)trouver ensemble un nouveau sens, une cohésion à leur management.**

**- l'élément clé : la ligne hiérarchique**

Je partage le propos suivant de MINTZBERG : « *le changement ne vient pas de nouveaux administrateurs qui prennent leurs postes et annoncent des réformes majeures {...} le changement vient plutôt du processus, lent, d'évolution des professionnels.* »<sup>67</sup> Ce processus doit être réfléchi et élaboré avec les

---

<sup>65</sup> J. CHAIZE, *op.cit.*, p.88.

<sup>66</sup> E .FRIEDBERG, *op.cit.*, p. 301.

<sup>67</sup> H.MINTZBERG, *op.cit.*, p.335.

cadres socio-éducatif. Leur implication dans la démarche est incontournable et fondamentale.

En raison de son passé de «soignant », du terrain, le cadre trouve parfois difficilement les solutions managériales adéquates, notamment dans un contexte de surcharge de travail où il est amené à gérer plus souvent la pénurie. Les cadres ne sont pas des surhommes, leurs interprétations conditionnent, comme tout à chacun, leurs façons de réagir dans la vie quotidienne. « *Ils ont souvent pensé qu'ils devaient avoir réponse à tout. Ils ne s'autorisent pas à douter* »<sup>68</sup> nous indique Corinne BRENNE, psychosociologue à la CEGOS<sup>69</sup>. Je dois avoir à l'esprit que le changement, pour eux, c'est accepter de remettre en cause une partie de leurs modes de travail et aussi peut être un fonctionnement personnel. Une telle remise en cause de leur identité professionnelle peut être perçue comme une critique ou comme une menace. Il convient donc d'oeuvrer avec circonspection afin de ne pas produire un effet contraire à celui escompté : leur engagement total.

Ainsi après avoir rencontré usagers et personnels dans leur grande majorité, j'entrepris d'aménager, en date du 19 septembre 2002, un espace formalisé commun auprès des deux cadres socio-éducatif des unités A et B. Les objectifs étaient les suivants :

- vérifier leur positionnement vis à vis de la commande du directeur ;
- voir comment l'installation dans les modulaires modifiait-elle, selon eux, leurs spécificités antérieures (unité A = femmes avec enfants ; unité B = femmes enceintes ou avec nourrisson) ;
- établir quelques points d'histoire institutionnelle à partir de leur regard personnel ;
- définir ensemble une méthodologie de travail et d'action.

Cette rencontre fut très intéressante également à un niveau stratégique. Elle me permit d'y affirmer quelques principes élémentaires autour du respect des horaires (début et fin), de la cigarette, du non parasitage de nos rencontres par des urgences prétextes et d'un nécessaire besoin de temps de réflexion (temps d'arrêt), de compte rendu écrit à valider à la séance suivante bref de commencer à asseoir une autorité, un cadre de travail qui en ma qualité d'animateur me revenait à poser d'entrée. Enfin de formuler la nécessité réelle d'un travail en partenariat, une co-construction autorisant débats et avis contradictoires dans un esprit d'authenticité. L'harmonie attendue ne sous entend pas uniformité, la différence est une richesse si elle s'inscrit dans une dynamique commune où la négociation est de mise. FRIEDBERG nous énonce : « *pas de pouvoir sans relation, pas*

---

<sup>68</sup> Revue CADRES, courrier du 21 au 27 avril 2000.

<sup>69</sup> Commission Générale d'Organisation Scientifique.



*de relation sans échange {...} pas d'échange sans négociation.* »<sup>70</sup> Ainsi à définir ensemble les premiers contours d'une méthodologie d'actions, je commence à les associer étroitement à la question du comment faire ? Leur participation à ce niveau est à cette condition.

La commande explicite du directeur d'harmoniser les pratiques des unités A et B étaient parfaitement comprises et intégrées. Ils avaient d'ailleurs contribué à cette option en procédant à une régularisation sur les types d'accueil même si au niveau de la mise en œuvre opérationnelle auprès des équipes une certaine précipitation s'était faite sentir (le cadre de l'unité B était absent à cette époque). Néanmoins, le résultat des entretiens avec les personnels indiquait globalement une certaine satisfaction de ce mélange imposé des publics. Pour le changement de demain à orchestrer, nous devons tenir compte de l'importance du timing afin d'éviter vitesse et précipitation, facteur de discrédit à leur endroit. Les cadres concernés doivent réussir à se sortir du système de l'urgence qui les conduisent à être trop souvent dans le réactionnel. Nous touchons le domaine de la gestion qui nécessite entre autre des facultés à anticiper et à organiser.

### **3-1-2 Rendre opérationnelles les orientations**

#### **- Le travail avec les cadres des unités A et B**

Une fois la stratégie posée, il convient de l'organiser, de la manager. Le diagnostic élaboré et convenu avec le maître de stage est un élément qui m'a conduit à privilégier, dans un premier temps, un travail avec l'encadrement intermédiaire. Je dois à présent, avec les intéressés, écouter leur propre analyse de la situation et leur faire partager mon décodage du système institutionnel. Il s'agit en l'occurrence de leur offrir une vision certes moins implicite et culpabilisante mais surtout de leur proposer une autre clé d'entrée, une autre grille de lecture. Les acteurs se retrouvent enfermés dans une dynamique qu'ils contribuent à mettre en œuvre et qui quelquefois leur échappe. Tel un cycliste, il est nécessaire qu'ils lèvent le nez du guidon.

Ce premier travail effectif avec les deux cadres s'est déroulé durant la période couvrant début octobre à mi-novembre. Quatre réunions de deux heures furent programmées avec les ordres du jour suivants :

- 3 octobre : - échanges et ébauche d'un diagnostic commun à partager
  - les forces et faiblesses des équipes A et B (sortir du tout négatif)
  - réflexion sur une stratégie à opérer

---

<sup>70</sup> E .FRIEDBERG, *op.cit.*, pp.125-126.

- 8 octobre : - l'aspect communication – inventaire des différentes réunions
  - la réunion de service hebdomadaire : recherche de sens et structuration identique des temps (aspect gestion à privilégier)
- 15 octobre : (ajout à leur demande de la cadre Puéricultrice, responsable des ADP)
  - L'organisation horaire : quelle exigence des cadres ?
  - étude de faisabilité / ETP (travail à poursuivre en aval de la réunion)
- 19 novembre : - jeux de rôles sur la réforme des horaires (feed back et autocritique)
  - le concept du changement : du bénéfice pour tous pour réussir.

La troisième réunion, après avoir pris le temps d'intégrer à notre travail la puéricultrice, se centra plus sur les exigences qu'ils posaient et formulaient au niveau de leur service respectif. C'était indéniablement l'aspect le plus important où je voulais arriver. L'organisation horaire fut donc abordée et disséquée. Le cadre de l'unité B, à l'instar de son équipe, était très insatisfait du fonctionnement, les absences répétées nécessitaient sans cesse des modifications, des réajustements constants. Le cadre de l'unité A pensait, à tort, être mieux doté en terme de ratio d'encadrement. Pour palier, lui aussi, à des manques et dans un souci probable de solidarité, il s'inscrivait de temps à autre sur la grille de l'équipe les mercredi de 14h à 22h. Quant à la puéricultrice, elle avait repris depuis peu la gestion horaire des ADP afin de lever les malentendus occasionnés dans l'approche « bouche trous » énoncée précédemment. Les trois cadres reconnurent que l'organisation horaire était effectivement plus centrée sur le confort du personnel que sur les besoins de l'usager. C'était un héritage institutionnel, conscients néanmoins que le soir, les résidentes, une fois l'enfant couché, étaient en forte demande d'échanges. Or c'était impossible à réaliser efficacement et cet espace était envahi par un climat de tensions sur les deux unités.

Si l'organisation horaire leur apparaissait clairement perfectible, si une nouvelle exigence était à préconiser, ils n'envisageaient pour unique solution qu'un renfort, hélas improbable, en personnel afin d'instaurer des doublures le soir. L'impasse était de mise. Mon intervention à ce niveau fut donc de proposer une approche différente, moins consumériste. Il nous fallait rechercher ensemble si effectivement ils avaient, bel et bien, les moyens à l'interne de cette ambition. Nous effectuâmes une étude de faisabilité à partir d'une grille théorique type dans un idéal de fonctionnement qu'ils s'étaient eux-mêmes posés (exemple : 2 personnes tous les soirs y compris le week-end). Par manque de temps dans le créneau de la réunion, ils poursuivirent cette recherche individuellement et débouchèrent sur le même constat : l'exigence de deux personnes le soir était non seulement possible mais elle offrait des marges de manoeuvre. Convaincus, à présent, que ce précepte était envisageable, je leur demandais de réfléchir et de préparer, pour

notre prochaine rencontre, la manière dont ils effectueraient l'annonce à leurs équipes respectives.

La séance du 19 novembre fut consacrée à cela sous la forme de jeux de rôles. Chacun présenta son argumentaire aux autres qui s'inscrivaient alors à la place des professionnels. Les échanges furent riches et les critiques perspicaces et constructives. Seulement dans une relative euphorie, ils étaient prêts de passer d'un système à l'autre. J'avais pris soin, entre temps, avec l'aide du maître de stage, d'effectuer une analyse sur 2001 et sur le premier semestre 2002 capitalisant pour chaque agent son nombre de matins et de soirées réalisés et d'en sortir une moyenne. Si dans le fonctionnement actuel, un agent à temps complet effectue en moyenne 4 soirées par mois, il doublerait aisément ce chiffre dans la nouvelle organisation. Autant dire qu'un tel changement abrupt et radical occasionnerait non seulement une réelle insatisfaction et ne serait nullement gage d'efficacité pour le service. D'où la nécessité d'introduire un nouveau facteur dans la réflexion : quel bénéfice pour le personnel ?

Il serait maladroit et irresponsable, à mon avis, de passer d'un tel système à l'autre. Une organisation doit être d'abord centrée sur les besoins du service mais elle ne doit pas occulter que le personnel, le centre opérationnel en est sa matière vive, son troisième actif. Même si CROZIER et FRIEDBERG nous indiquent : « *l'analyse nous montre, en effet, que si tout changement véritable signifie toujours rupture et crise.* »<sup>71</sup> Ils nuancent plus loin : « *la crise à elle seule n'est pas la solution ni même l'événement clé d'où sortirait quasi magiquement le changement.* »<sup>72</sup> C'est la nature du jeu qui doit changer.

Comment agencer cette nouvelle organisation en apportant en même temps un bénéfice au personnel ?

C'est là que nous vint l'idée d'associer dans l'organisation, différemment, les ADP. Terminant leur service aux environs de 20h30, accepteraient-elles de prolonger de temps à autre (en alternance avec les éducateurs) jusque 22 heures contre une modification du fonctionnement des week-end ? Concrètement, augmenter leur nombre de soirées et diminuer leur rythme de week-end (1/6 au lieu de 1/3). Il s'agissait de vérifier auprès des intéressées si une telle option les satisferait d'autant qu'un manque à gagner en prime de dimanche se ferait sentir. La puéricultrice vérifia leur positionnement et à l'unanimité elles optèrent pour expérimenter cette option. L'autre avantage, et non des moindres, était l'introduction d'une passerelle transversale entre les unités A et B. En effet, le nouveau fonctionnement en week-end reviendrait à laisser une

---

<sup>71</sup> M. CROZIER, E. FRIEDBERG, *op.cit.*, p.382.

<sup>72</sup> *Ibid.*, p. 382.

ADP pour les deux unités, attachée en priorité à son groupe et intervenant sur l'autre pour uniquement des situations d'urgence. La liaison entre les ADP devient inévitable, nous glissons d'une logique de frontière à une logique de lien. A présent où l'ensemble des paramètres a été réfléchi et pesé avec les cadres concernés, il convient d'associer l'équipe de direction, d'avoir l'aval officiel du directeur puis ensuite d'aller à la rencontre des équipes. Le maître de stage était, cela va sans dire, régulièrement informé de l'avancée des réflexions et des travaux.

#### **- communiquer sur le diagnostic**

« *Comme au jeu d'échec, la partie se gagne ou se perd dès le début.* »<sup>73</sup> La communication est essentielle. « *Le langage est peut être la méthode indirecte pour créer des contextes dans lesquels le changement est perçu comme inévitable.* »<sup>74</sup> En date du 21 novembre, je fis une présentation à l'équipe de direction reprenant chronologiquement la mission dévolue, son sens, un rappel des contextes et l'analyse globale du système de l' AME, illustrés de nombreux exemples recueillis durant les entretiens. Ensuite, les cadres des unités A et B présentèrent le fruit de nos réflexions avec notamment l'objectif prioritaire d'une réorganisation de la grille horaire des unités d'internat. L'objectif réfléchi avec le maître de stage, plus qu'un effort de communication, était d'impliquer l'ensemble des cadres sur ce qui se mettait en route, d'introduire un échange sur le changement annoncé afin de sortir des clivages stériles. Dans une telle stratégie, il convient de se présenter en rangs serrés. « *Nous sommes conscients de l'inconséquence des autres et nous sommes conscients qu'ils n'en ont pas conscience. Nous avons rarement conscience de notre propre inconséquence. Ce qui est responsable en partie de nos difficultés de communication.* »<sup>75</sup>

La mise en avant de la règle institutionnelle implicite suscita l'adhésion et offrit un nouveau cadre de lecture. Après tout, je suis persuadé que le changement commence d'abord par soi. Un formateur, dont le nom m'échappe, disait fort à propos : « *Avant d'exporter la révolution chez les autres, on fait déjà le ménage chez soi.* »

Le même effort de communication sur le diagnostic eut lieu au niveau des deux équipes d'internat respectivement le 28/11 pour l'unité B et le 10/12 pour l'unité A. La présence du plus grand nombre d'agents détermina le choix des dates.

---

<sup>73</sup> R .RABKIN, *stratégic psychothérapie*, Basic books, New york, 1977, p. 11.

<sup>74</sup> W.H.O'HANLON, M. WEINER-DAVIS, *L'orientation vers les solutions*, Edition Legerme Satas, bruxelles, 1995, p. 71.

<sup>75</sup> J.F.DORTIER, J.C.RUANO-BORBALAN, *Les individus sont guidés par leur désir d'apprendre – entretien avec Chris ARGYRIS*, p.195.

L'option de rencontrer séparément chaque équipe fut préférée afin d'éviter à ce stade les amalgames. Entre-temps, une réunion avec les cadres était indispensable pour la préparation et la réussite de cette communication. L'option en sus d'un courrier explicatif adressé à chaque agent, signé par les cadres concernés et le directeur fut retenue<sup>76</sup>. Les autres services eurent également une explication plus succincte sur ce qui s'annonçait au niveau de l'internat. Le changement était annoncé à tous les niveaux, il fallait à présent l'accompagner.

### **3-2 Actions convergentes sur les structures et sur les hommes**

*« Deux voies sont ouvertes pour l'action de changement : l'action sur les structures (3-2-1) {...} et l'action sur les hommes (3-2-2) qui utilise la formation technique et la formation humaine. {...} On ne peut développer une action de changement raisonnable qu'en les associant étroitement dans la même stratégie. »<sup>77</sup>*

#### **3-2-1 Actions sur les structures**

Trois déclinaisons se sont mises en oeuvre à ce niveau : la nouvelle organisation horaire, la procédure d'admission et le règlement de fonctionnement nommément inscrites dans la commande et enfin une réflexion en amont sur les circuits de décisions notamment en matière d'admission.

##### **- la nouvelle organisation horaire des unités A et B**

Précédemment nous avons abordé l'importance de trouver le bon timing, surtout en matière de réorganisation au risque de jeter un certain discrédit sur l'ensemble des cadres, sur la mission aussi. Cette nouvelle organisation est l'affirmation qu'un changement en profondeur est en train de s'opérer.

- l'approche actuelle se centre sur les besoins du service et s'attaque au sujet soi-disant « tabou » des doublures le soir et même du dimanche soir.
- elle exprime une exigence de sécurisation des personnels dans un créneau propice aux incidents et qui, préalablement, était problématique.
- elle répond à une demande implicite des résidentes d'avoir des espaces de relations plus privilégiées dans un créneau insécurisant.
- elle répond également à des sollicitations exprimées par certaines personnes lors des entretiens semi-directifs (7/20).
- elle redistribue une équité de traitement entre les différents acteurs en l'occurrence les ADP, préalablement concertées, écoutées et prêtes à s'engager dans l'aventure.

---

<sup>76</sup> confère annexe n° 10

<sup>77</sup> M. CROZIER, E. FRIEDBERG, *op.cit.*, p. 416.

- elle offre, enfin, des espaces incontournables de transversalité et agrément une meilleure connaissance de l'autre (collègue et service). Elle crée inévitablement du lien.

Cette nouvelle organisation a aussi une portée symbolique qui n'est pas des moindres et auquel je crois profondément. Le directeur, l'équipe de direction redonne du sens en définissant les contours de la nouvelle organisation. Dans ce cadre imposé, les professionnels auront à réfléchir à la manière dont ils comptent s'agencer ensemble, à être créatif, c'est le volet participation tout aussi déterminant. Plusieurs aspects sont possibles, une des exigences stipule, par exemple, la présence obligatoire le soir de deux professionnels soit 2 éducatifs, soit 1 éducatif et 1 ADP. Il peut également s'agir tantôt de l'une ou tantôt de l'autre des options. Au travers de cette approche, c'est la notion de l'équipe qui est à revisiter, groupe de personnes collaborant à une même œuvre nous dit le Larousse du XXème siècle. Si l'intransigeance se porte bien sur les contours propres aux objectifs de l'entreprise, la souplesse s'établit sur les modalités qui accompagneront sa mise en œuvre.

Dès le 5 décembre, les différents acteurs connaissaient les contours de la nouvelle organisation horaire effective au 1<sup>er</sup> mars 2003. Ils disposaient en outre de l'argumentaire adjacent et savaient que des temps leurs seraient alloués pour être force de propositions. L'échéance du 1<sup>er</sup> mars le fut à l'initiative de l'encadrement intermédiaire qui pensait, fort justement, que le retour annoncé de la NBI dès janvier 2003 était un levier intéressant qui devait cependant être rapidement rendu opérationnel. C'était aussi, selon eux, le temps qu'ils estimaient nécessaire pour favoriser un débat constructif et participatif. Ces différentes remarques indiquaient également qu'un aspect gestionnaire émergeait chez eux.

A mon niveau, cette période de transition était fondamentale pour travailler encore à l'harmonisation à établir au niveau des cadres. Il fallait revisiter tout ce qui était inhérent à cette nouvelle organisation et avoir une réelle crédibilité. Deux réunions de travail permirent d'ajuster plusieurs points essentiels très importants car ils traduisent la cohérence indispensable entre ce qui se dit et ce qui se fait. Cette cohérence si importante pour ALECIAN et FOUCHER : *« la question du style du management tient une place importante dans la littérature managériale {...} si le style est propre à chaque individu, une lecture transversale fait apparaître ce que nous appellerons la règle des 4 C. Il s'agit de cohérence – courage – clarté – considération {...} La cohérence est le maître mot de tout management. On peut être directif, libéral, participatif à condition d'être*

*cohérent tout d'abord entre les paroles et les actes.*»<sup>78</sup> Ces points qui méritaient débats et positionnement commun au niveau des cadres portaient par exemple :

- sur qui inscrire sur la grille horaire (là aussi le symbolique nécessitait que tout le monde apparaisse sur la même grille et imposait en conséquence d'en exclure les stagiaires).
- la réglementation : les délais d'affichage à respecter, les repos hebdomadaires (RH), la question des amplitudes et la souplesse possible à introduire.
- le suivi gestionnaire des horaires et l'articulation nécessaire avec le service administratif.

Et puis d'autres aspect et non des moindres puisque portant sur l'élaboration des horaires, les règles éthiques à avoir au niveau des absences, le circuit des modificatifs, les questions de la responsabilité, de la signature et de l'évaluation. Pas facile, au demeurant, quand deux logiques antagonistes se rencontrent et doivent néanmoins trouver un consensus. Tous les fruits de ces échanges furent actés et validés par les intéressés afin certes de laisser une traçabilité indispensable mais surtout pour nourrir les évaluations à venir.

Chaque équipe travailla dans son coin, autant dire que cela fut plus aisé au sein de l'unité A. Quelques réactions, somme toutes légitimes, se firent sentir : une professionnelle de l'unité A ne comprenait pas pour quelle raison son équipe ne fut pas associée à l'élaboration de la nouvelle configuration horaire, un professionnel de l'unité B fit une lettre ouverte à ses collègues pour expliciter sa difficulté d'une nouvelle organisation qui condamnait son organisation personnelle de l'année. Les débats étaient lancés. Un passage au CHSCT fut organisé pour y rencontrer et y débattre avec les délégués du personnel et respecter ainsi dans la forme la réglementation en vigueur.

Le 14 février 2003, une nouvelle grille horaire était affichée dans chaque unité.

#### **- procédure d'admission et règlement de fonctionnement**

Ce travail fut lancé en décembre par un appel, via les cadres concernés, à participer à un comité de pilotage sur la procédure d'admission, deux personnes volontaires et représentantes de chaque équipe étaient demandées. Deux dates étaient initialement retenues en janvier, l'une un mardi, l'autre un jeudi afin de ne pas créer de dissensions compte tenu des jours différents de réunions. Le comité de pilotage a été composé d'une monitrice éducatrice et d'une ADP pour l'unité A; d'une monitrice éducatrice et d'une éducatrice spécialisée pour l'unité B ; et des trois cadres ad hoc. Quatre réunions furent consacrées à ce thème respectivement les 30/1 – 13/3 – 3/4 – 10/4. Chaque rencontre était animée par mes soins et un compte rendu était ensuite

---

<sup>78</sup> S. ALECIAN, D. FOUCHER, *op.cit.*, p. 38.

ventilé à tous ses membres pour correction ultime avant sa distribution aux autres membres de l'équipe. La notion de représentant était capitale, chacun devait assurer la navette de réflexions, d'informations et de propositions entre l'équipe et le comité, d'autant que pour l'équipe B il n'y avait pas d'ADP présente.

La première réunion précisa la feuille de route inhérente à la commande initiale et s'attaqua aux représentations des uns et des autres. Chacun dut s'exprimer sur comment, selon lui, se traduisait l'admission au sein de l'autre équipe. Le clivage « bon objet - mauvais objet », au sens analytique, était très prégnant. L'équipe A était présentée comme harmonisée avec une procédure plus cadrée et une population différente tandis que l'équipe B, pour ses collègues de l'unité A, donnait l'impression de « *n'importe quoi* », sans véritablement de procédure pré-conçue avec une population « *très déficiente.* » Le débat fut houleux entre les différents protagonistes mais cette confrontation des représentations était, selon moi, nécessaire. La question du sens des actions fut abordée et les professionnels de l'unité A argumentèrent et explicitèrent leur procédure, notamment le choix d'un binôme. Je pris l'option, en fin de séance, de demander aux membres de l'unité B de présenter cette procédure de l'unité A à leurs collègues pour une analyse critique et constructive. La seconde séance permit de réfléchir sur les états d'âme des représentants de l'unité B et sur les forces d'inertie rencontrées. Effectivement malgré leurs nombreux rappels, deux membres de l'équipe ne s'étaient jamais exprimés. Recadrage oblige : pourquoi se focaliser sur deux personnes qui freinent alors que huit autres se sont engagées et font preuves de réelles propositions ? La procédure initiale de l'unité A fut disséquée et enrichie par les professionnels de l'unité B. Les usagers furent concertés sur leurs appréciations, après tout ils étaient bien les premiers concernés. Au sortir des quatre rencontres, une nouvelle procédure d'admission était formulée<sup>79</sup> proposant la création d'une commission d'évaluation de la demande avec une nouvelle grille d'entretien commune. Ces propositions furent présentées et entérinées en équipe de direction en date du 15 mai 2003. Une assemblée générale comprenant les deux équipes A et B complètes, un représentant de chaque autre service et l'ensemble de l'équipe de direction était alors programmée le 19 juin pour présentation de la nouvelle procédure, son calendrier opérationnel et les échanges indispensables. Là aussi, il y avait valeur de symbole au niveau de la structure.

Mi-avril, la question de la composition du présent comité de pilotage se posa. Gardait-on la même équipe ? Le groupe choisit d'ouvrir. Les mêmes personnes de l'unité A continuèrent en incluant un nouvel élément et pour l'équipe B,

---

<sup>79</sup> Confère annexe n° 11.



l'éducatrice vit le renfort d'une de ses collègues et d'une ADP. Le changement n'était pas uniquement un effectif plus important du comité (6 agents au lieu de 4) et l'arrivée d'une ADP de l'unité B mais l'animation, à présent confiée, à l'encadrement intermédiaire. Cette option avait été murement réfléchie avec le maître de stage. Deux réunions se sont tenues les 12 et 27 juin 2003. Le règlement de fonctionnement est en cours de finition et s'élabore à partir des trames déjà écrites au sein des unités. Il sera opérationnel pour la rentrée prochaine. Ma participation se fit plus en qualité d'observateur attentif. J'aurais cependant souhaité une participation plus conséquente des résidentes dans ce comité mais force est de constater qu'il faut laisser du temps au temps. Le processus est lent et les mentalités ne sauraient changer radicalement du jour au lendemain. Au vu de la participation et de la qualité des débats, je demeure optimiste.

« *la stratégie que nous proposons est une approche plus ouverte, dans la mesure où elle oblige à reconnaître la liberté des divers participants et à parier sur elle.* »<sup>80</sup> C'est un pari sur l'avenir qui se fonde sur la capacité des acteurs à savoir saisir les opportunités.

#### **- redéfinir les circuits de décision**

Au gré des travaux sur la procédure d'admission, une réflexion apparaissait en filigrane : la question de la décision. Les deux cadres socio-éducatif disposaient en l'occurrence de deux sensibilités différentes à cet endroit. Cette question fit même débat au sein du comité puisque notamment les professionnels de l'unité A ne souhaitaient pas la présence d'un cadre dans la commission d'évaluation de la demande. Cette question était d'ailleurs récurrente car elle revenait de temps à autre au sein des réunions de direction sur des passages entre services et notamment dans l'unité des studios. Ainsi quand deux cadres s'entendaient explicitement au niveau des modalités, c'était quelquefois l'équipe des studios qui jouait à organiser l'échec de l'admission au détriment hélas de la personne accueillie. Et quand existait une incohérence entre les cadres, force était de constater l'empressement des professionnels à s'y engouffrer. Question de décision mais aussi question de sens. Un établissement qui présente une telle variété de services est un atout indéniable pour l'interne et pour l'externe. En effet, il permet à l'interne la possibilité d'un parcours promotionnel pour la personne accueillie qui, après une arrivée sur un groupe d'internat, peut prétendre à l'unité externée et enfin l'unité des studios où l'autonomie y est plus conséquente. A l'externe, l'établissement offre une palette de réponses qui sont très intéressantes si effectivement exploitées dans le bon sens. Les propositions du comité de pilotage ont généré une demande au niveau de l'équipe de direction de retravailler à une harmonisation institutionnelle sur cette question de l'admission. Chaque cadre socio-éducatif fut, dans un premier temps,

entendu individuellement pour expliciter la spécificité de son unité, la procédure d'admission orchestrée, la question de la décision et les passerelles avec les autres unités. Ensuite, nous travaillèrent ensemble, associant l'administratif et le para-médical, pour produire du sens et afficher une cohérence institutionnelle.

Les aspects délicats ne furent pas épargnés. Notamment le cadre socio-éducatif de l'unité des studios qui reconnaissait, honnêtement, que la décision lui échappait et qui exprimait sa difficulté devant une équipe soudée contre les autres et notamment la hiérarchie. Le directeur avait certes délégué à ses cadres cette responsabilité, s'il ne s'agissait pas de la reprendre, il convenait de lui redonner une cohérence. La réunion de direction devait (re)devenir cet espace où la décision se prend. Finalement, tel l'effet papillon, la clarification de la procédure d'admission des unités A et B a entraîné des modifications sur les autres services. « *On ne peut penser le changement sans penser simultanément le régime politique de l'organisation qui le prescrit et le met en œuvre.* »<sup>81</sup>

### **3-2-2 Actions sur les hommes**

#### **- l'encadrement intermédiaire**

« *Le changement organisationnel est une condition pour que le changement stratégique réussisse.* »<sup>82</sup> A cette fin, l'élément clef se situe effectivement au niveau des cadres intermédiaires. Ce sont eux qui vont effectuer cet accompagnement. Les rencontres préparatoires à la réorganisation des horaires de fonctionnement des unités A et B ont favorisé une dynamique d'échanges collectifs et permis en aval des rencontres, à leur demande, somme toute plus individuelles. Au niveau des trois cadres concernés, un temps de travail fut consacré à la nature même du changement chez eux et sur la forme qu'ils devraient prendre chez l'autre. Nous restons sous le couvert de l'approche systémique qui préconise la circularité des informations. L'individu se construit par le regard qu'il porte sur lui et aussi par les regards portés par les autres. Les analyses des uns et des autres étaient très lucides à la fois sur leurs capacités réelles et sur les points à améliorer. Le regard du collègue était empreint de la même lucidité. Chacun s'aperçut de l'isolement, de la solitude dans laquelle il pouvait se retrouver coincé d'où la nécessité et la richesse de travailler en équipe.

---

<sup>80</sup> M. CROZIER, E. FRIEDBERG, *op.cit.*, p. 421.

<sup>81</sup> D.COURPASSON, *Le changement est un outil politique*, revue française de gestion n°120, p16.

<sup>82</sup> E. GODELIER, *le changement dans les entreprises : crise ou mutation ? – Alfred CHANDLER contre Andrew PETTIGREW*, revue française de gestion n°120, p.24-36.

En matière de changement cela se traduisait :

Pour le cadre A: « *travailler plus dans la transversalité {...} aller au devant des autres services* » même les plus hostiles<sup>83</sup> comme l'équipe des studios.

Pour le cadre B: « *trancher moins dans le vif {...} nécessité de prendre davantage de recul {...} faire participer plus l'équipe.* »

Pour la cadre puéricultrice : « *m'imposer plus dans ma fonction au niveau des équipes {...} reprendre ma place de responsable du médical.* »

Des rencontres plus privilégiées, à sa demande, eurent lieu avec le cadre de l'unité B. Inscrit dans une place de bouc émissaire, il s'interrogeait légitimement sur sa valeur et ses compétences. Les difficultés générées au sein de l'unité B et des studios provoquaient une certaine fragilisation, un questionnement. Sa demande de prendre du recul nécessitait un tiers, place que je pris quelque temps. Là aussi, le recadrage était important. Ses réelles compétences mises en avant, je ne lui épargnai pas cependant quelques points problématiques tels sa difficulté d'anticipation, une attitude parfois irrespectueuse et une propension à noircir les choses. Sa communication était à retravailler, ce qu'il entreprit.

#### **- les Auxiliaires de Puériculture**

Le maître de stage me donna explicitement comme recommandation de faire attention à cette place des ADP et à ne pas omettre qu'elles ont, avec le poids de l'histoire, eu du mal à se départir d'un statut d'exécutantes. Précaution prise, elles sont apparues surprenantes dans leur volonté que les choses changent. D'abord, durant les entretiens semi-directifs, elles en profitèrent pour mettre en avant leurs doléances attendant une « *considération d'en haut* » pour reprendre telle quelle un propos et visant aussi une reconnaissance de leurs collègues. Ensuite, lors de la consultation du cadre puéricultrice, pour effectivement adhérer rapidement à une nouvelle organisation de leur travail mais en posant légitimement des conditions d'accompagnement et d'évaluation. Enfin, et en réponse au point précédent, nous les rencontrâmes le 21 janvier afin de préparer cette nouvelle configuration. Beaucoup d'inquiétude se cristallisait sur l'unité B et notamment autour de deux personnes reconnues pour leur force d'inertie. Les craintes s'exprimèrent posément, assurément et sans nommer explicitement quelqu'un, règle énoncée au départ. Elles définirent le contenu de l'urgence notamment pour les espaces communs en week-end et établirent des modalités de communication entre les deux bâtiments. Le vendredi soir fut retenu pour la liaison nécessaire entre les ADP des unités A et B. Enfin, devant la

méconnaissance réciproque des jeunes femmes et enfants accueillis dans l'autre unité, il fut décidé que février serait consacré réciproquement à des rencontres formelles et informelles inter unités. Les six ADP ayant chacune un week-end seule à assurer, nous décidâmes de nous revoir mi-avril pour une évaluation intermédiaire avec la consigne précise de noter ce qui est satisfaisant et ce qui serait à améliorer.

#### **- la place de l'E.J.E. et de l'A.S.**

Une nouvelle organisation est aussi l'occasion de redéfinir des positionnements, de remettre du sens. En l'occurrence, l'unité A disposait d'une éducatrice de jeunes enfants (EJE), qui faute d'une salle appropriée, d'un projet suffisamment porteur, officiait plus sur des horaires d'internat. Quant à l'unité B, un recours fréquent à l'assistante sociale (AS) était d'usage pour subvenir aux insuffisances du service, au discrédit même de sa fonction. Si l'AS était d'ailleurs consentante à effectuer des postes pour prétendre à la NBI, il n'en était pas de même pour l'EJE. Chacune fut reçue individuellement afin de leur demander de réfléchir à une fiche de poste dans le cadre de la nouvelle organisation horaire. Comment voyait-elle leur positionnement sur les deux unités ?

Elles devaient revenir à la légitimité de leur fonction même si occasionnellement une aide à l'internat pouvait se faire sentir. Concrètement, les cadres socio-éducatif avaient indiqué en réunion de direction que le fonctionnement des week-end nécessitait un renfort une fois sur 6. Qui plus est, elles y étaient favorables. Avec le maître de stage, l'exigence se situa alors sur le retour à un équilibre plus cohérent vis à vis de leur fonction spécifique. Chacune réfléchit et proposa une fiche poste s'ajustant à l'organisation des unités A et B et au service de la crèche pour l'EJE. Cette dernière proposa d'investir, dans l'immédiat, la salle télévision peu utilisée au demeurant, pour en faire un espace polyvalent avec des temps de prise en charge des petits. Ce projet, présenté en équipe de direction, fut accordé avec les moyens matériels et financiers demandés. Le directeur la reçut individuellement pour cette officialisation. Même démarche pour l'AS qui présentait un fonctionnement plus repérant pour elle, les usagers et ses collègues. En outre et à sa demande, elle sollicita qu'un temps de rencontre soit systématiquement programmé dans la semaine suivant l'admission d'une résidente. Cette remarque fondée est inscrite dans la procédure d'admission.

---

<sup>83</sup> Souligné par nous.

Les individus tout comme les organisations savent tirer profit des erreurs pour améliorer leur fonctionnement. A condition toutefois, selon Chris ARGYRIS, de savoir aussi remettre en cause les objectifs et les valeurs qui guident l'action de ses membres. « *On peut considérer qu'une organisation apprend lorsqu'elle parvient à détecter et à corriger une erreur, étant entendu qu'il y a une erreur quand un écart apparaît entre une intention et ses conséquences effectives, entre un projet et ses retombées.* »<sup>84</sup> Nous entrons dans l'apprentissage organisationnel et les deux voies préconisées par SCHÖN et ARGYRIS. L'une qui consiste à modifier le comportement des individus dite « *simple boucle* » et l'autre à changer le programme maître et qu'il nomme apprentissage « *en double boucle.* » Instituer une organisation apprenante c'est réussir à réaliser de manière durable un apprentissage en double boucle. C'est pourquoi une intervention convergente sur les structures et sur les hommes est indissociable. Chacun est en recherche et en attente de sens. Le sens est aussi bien à trouver dans l'organisation qui nous englobe que dans le positionnement dans lequel nous nous inscrivons à l'intérieur de cette organisation.

### **3-3 Evaluer pour évoluer**

Au regard de la loi du 2 janvier 2002, le chapitre II - De l'organisation de l'action sociale et médico-sociale consacre une section 5 entière à cette question de l'évaluation. L' article L.312.8 alinéa 1 précise : « les établissements et services mentionnés{...}procèdent à l'évaluation de leurs activités, au regard notamment de procédures, de références et de recommandations de bonnes pratiques professionnelles validées » et alinéa 2: « les établissements et services mentionnés font procéder à l'évaluation de leurs activités et de la qualité des prestations qu'ils délivrent par un organisme extérieur. » Ces évaluations internes et externes, à effectuer respectivement tous les 5 et 7 ans, dénotent une volonté affirmée d'entrer dans une telle dynamique.

Je crois comme BOUTINET que :« *L'évaluation accompagne toute pratique.* »<sup>85</sup> Mais évaluer signifie se créer des indicateurs. Vis à vis de la mission confiée, ils apparaîtront çà et là, évaluant plus objectivement les actions sur les structures (3-3-1) que les actions

---

<sup>84</sup> J.F.DORTIER, J.C.RUANO-BORBALAN, p. 193.

<sup>85</sup> J.P. BOUTINET, *Anthropologie du projet*, P.U.F. , Paris, 1990, 6<sup>ème</sup> édition 2001, p.266.

sur les hommes (3-3-2). Enfin il conviendra d'évaluer la mission confiée dans un sens plus global (3-3-3).

### **3-3-1 Evaluation sur les structures**

#### **- la nouvelle organisation horaire**

En collaboration directe avec le maître de stage, une première évaluation eut lieu dans le cadre d'une réunion de direction en date du 6 mars. Je fus chargé de cette présentation. La rapidité d'une telle évaluation, six jours après le démarrage, était nécessaire d'autant que des glissements avaient commencé à se manifester au niveau de l'unité B. En effet, sur les cinq premières soirées du cycle, le cadre socio-éducatif avait autorisé à deux reprises le départ anticipé d'un agent vers 21h. La motivation d'une telle décision était que le professionnel de service enchaînait une soirée 22h avec le lendemain matin 6h30.

Pourquoi ne pas avoir pensé cela auparavant dans l'aménagement de l'horaire ?

Quel sens y mettre pour un cadre qui, non seulement a participé à l'ébauche de la règle, et qui, rapidement, la modifie ?

A des fins stratégiques, l'évaluation porta, en premier lieu, sur les nombreux points positifs effectifs puis sur quelques points à améliorer pour enfin arriver à ce fonctionnement somme toute problématique.

#### Les points positifs :

- 2 grilles horaires respectueuses des principes travaillés et validés en équipe de direction à savoir (toutes les soirées doublées voire certaines triplées – délai d'affichage respecté – horaires à disposition du personnel – une grille incluant tous les membres de l'équipe – règle des RH à l'avantage du personnel – horaires comprenant effectivement les 3 signatures et la date adjointe)

#### Les points à améliorer :

- au niveau de l' AS un ajustement nécessaire à effectuer sur son horaire, car à l'époque, une imprécision sur sa fiche de poste était encore d'actualité.

- beaucoup d'enchaînements soirée et matin, notamment sur les week-end. Est ce discuté avec les intéressés ?

- absence au niveau de l'affichage des horaires du médical, des veilleurs et des permanences.

#### Le point critique :

Je pris les deux faits abordés précédemment et demanda une explication tangible à l'intéressé. Elle ne fut guère convaincante. L'agent en question, suivi par le médecin du travail, devait travailler obligatoirement en doublure et se trouvait ces jours là en état de fatigue. Compte tenu des éléments connus, pourquoi l'inscrire alors avec des

enchaînements soir et matin ? Je me tournais vers le directeur et lui signalais qu'un tel fonctionnement m'interrogeait. Si des exceptions à une règle énoncée sont de l'ordre du possible, l'exception ne saurait nullement devenir la règle. Un échange se poursuit à ce niveau qui permet d'aborder la question de la confiance et de mettre au grand jour la difficulté des cadres socio-éducatif devant le poids de cette nouvelle contrainte. En effet, leur questionnement tournait autour de : devons-nous garder cette exigence si nous sommes confrontés à des arrêts maladie ? Le directeur reprit l'énoncé des travaux réalisés et réaffirma l'obligation et le devoir de se tenir à ce qui était établi. La crédibilité de l'équipe des cadres était à ce prix.

Une seconde évaluation formelle eut lieu le 17 juin. Elle indiquait une réelle prise en compte des éléments abordés en mars dernier. Au sujet de la question des doublures, quatre soirées seules pour l'unité A et une pour l'unité B étaient à constater sur une période de deux mois. 50% d'entre elles concernaient la décision d'une récupération accordée sur un pont férié. La place de l' AS apparaissait à présent lisiblement sur les deux horaires. Quelques points seront à revoir : la place de la maîtresse de maison de l'unité A, présente sur une grille annexe avec les stagiaires – la place de l' EJE non inscrite encore sur la grille horaire de l'unité B et l'absence de signature de la cadre puéricultrice. La question du suivi et de la gestion des horaires avec le service administratif, non travaillée à ce jour, sera à entreprendre ultérieurement avec les cadres concernés.

Globalement, les craintes de bouleversement social imaginées çà et là se sont avérées injustifiées. Le CHSCT aborda cette question de l'organisation des horaires sous l'aspect effectivement exacte de sa participation tardive dans le processus. A entendre les représentants du personnel, une certaine satisfaction règne au niveau des deux unités aussi nous passâmes à un autre point de l'ordre du jour. L'impact de ce changement n'a pas été vérifié directement auprès des professionnels. Je sais seulement que l'agent obligé de travailler en doublure, du fait de problème de santé, ne se trouve plus à présent stigmatisé et cela me paraît important. Si des doublures existent à présent, elles ont pris un autre sens.

#### **- le comité de pilotage : procédure d'admission et règlement de fonctionnement**

Le comité de pilotage a été une traduction visible et réelle de l'établissement de s'inscrire dans un management participatif, volonté manifeste et attendue du directeur. Je ne parlerai pas du contenu des séances, abordé précédemment, et qui au niveau de la forme a permis des échanges fructueux même si quelquefois tendus. A mon niveau, l'évaluation ultime du premier comité de pilotage sur la procédure d'admission voit sa concrétisation dans le cadre de l'assemblée générale du 19

juin 2003. A cette époque et en concertation avec le maître de stage, mon positionnement était plus en retrait. Il s'agissait que les cadres intermédiaires prennent en main un processus auquel ils avaient largement participé et avec lequel ils allaient continuer d'œuvrer après la validation de l'équipe de direction.

Deux critères majeurs étaient, selon moi, à observer :

1. Comment les cadres allaient-ils s'approprier et restituer la démarche ?
2. Quelle serait la participation des personnels, leur présence à cette assemblée ?

L'assemblée générale commença par une introduction du directeur resituant la trajectoire de l'établissement, le sens de la mission confiée, quelques remerciements et les perspectives à venir dans le cadre de la reconstruction des locaux. L'animation fut prise ensuite en charge par les deux cadres socio-éducatif qui restèrent fidèle à la lettre et à l'esprit participatif du comité. Ils présentèrent alternativement la nouvelle procédure entérinée sans oublier d'associer régulièrement dans le propos les membres du comité en leur qualité de co-auteur. Je fus très satisfait de cette restitution. Au niveau du second aspect, plusieurs personnes étaient présentes et certaines avaient pris le soin de revenir en dehors de leurs horaires. Respectivement 9/10 pour l'unité A – 8/10 pour l'unité B – un éducateur des studios – une éducatrice de l'unité externée – un agent administratif – et l'ensemble de l'équipe de direction hormis la cadre puéricultrice en congé annuel à l'époque étaient présents. Il manquait le personnel technique et les veilleurs.

L'assemblée générale avait l'objectif, au premier degré, d'informer du contenu d'une nouvelle procédure d'admission<sup>86</sup> pour les unités d'internat et de donner le calendrier opérationnel suivant :

- 15 mai : présentation et validation en équipe de direction.
- 19 juin : assemblée générale pour communication transversale.
- Juillet : information auprès des partenaires des UTPAS.
- 18 août : premiers rendez-vous dans le cadre de la nouvelle procédure.
- 2 septembre : 1<sup>ère</sup> commission d'évaluation de la demande des unités d'internat.
- Toussaint : 1<sup>ère</sup> évaluation de la procédure.

Au second degré, l'assemblée générale constituait une sorte de « grande messe » orchestrant la nécessité de créer des liens, de sortir des clivages d'antan. Une véritable politique de communication institutionnelle finalisée par un moment de convivialité autour d'un apéritif.

Au niveau du comité de pilotage sur la question du règlement de fonctionnement quelques remarques s'imposent. L'animation dévolue à l'encadrement



intermédiaire a été efficace. Elle marquait le pas de mon départ imminent et responsabilisait pleinement les intéressés. Les deux séances de travail étaient préparées et un compte rendu écrit distribué traduisait des avancées effectives. Une dynamique s'était instaurée et la présence d'une ADP de l'unité B montrait qu'elle touchait tout le monde. Je vis des échanges pointilleux sur la terminologie précise d'un mot. Un règlement de fonctionnement commun aux unités A et B sortira à la rentrée prochaine. Comme tout écrit, il s'agira par la suite de le faire vivre, de l'habiter, de lui donner une âme.

#### **- Les circuits de décision**

Les travaux réalisés avec le comité de pilotage sur la procédure d'admission ont indéniablement eu des répercussions au sein de l'équipe de direction. La création d'une commission d'évaluation de la demande a redonné un sens cohérent à une procédure d'admission et a entraîné de fait de réinterroger légitimement les passerelles entre services à l'interne. Nous sommes dans l'apprentissage double boucle évoqué précédemment, le signe d'une *organisation apprenante*<sup>87</sup> selon ARGYRIS et SCHÖN si cela se réalise et existe dans la durée. La valeur des actions entreprises tendent ainsi à être réinterrogée.

Illustration parfaite, la question du rapport difficile à la hiérarchie (des cadres intermédiaires précisément) de l'équipe des studios conduisait certains cadres à se dégager de cette responsabilité. Nous étions dans une interprétation erronée selon la règle institutionnelle qui définit la responsabilité chez l'autre. Et si ces cadres se positionnaient autrement ! C'était d'ailleurs l'attente implicite du directeur à qui il était d'ailleurs demandé d'occuper de temps à autre cet espace. L'équipe des studios oeuvrait en matière d'admission dans un certain sens, le leur. Ni moins bon, ni meilleur, il nécessitait cependant d'être cadré, ajusté et évalué. Le cadre socio-éducatif adéquat reconnu honnêtement et explicitement devant ses collègues sa difficulté. Après le constat, il fallait effectuer un autre positionnement. L'équipe de direction y travailla et opta pour une réflexion participative pour l'unité externalisée et les studios afin de redonner sens et cohérence à leur admission. Une idée se profile : la création d'une commission commune pour ces deux services avec dans le moyen terme, pourquoi pas l'émanation d'une seule et même commission pour l'établissement. Plus que du temps et une certaine maturité institutionnelle, il faudra d'abord la participation et l'adhésion des intéressés. Ce travail

---

<sup>86</sup> confère annexe n° 11.

<sup>87</sup> J.F.DORTIER, J.C.RUANO-BORBALAN, *op.cit.*, p.194.

doit se programmer pour la rentrée, nul doute que la réussite de la procédure d'admission des unités A et B sera un précieux atout pour sa réalisation.

Une telle réflexion sous entend de réfléchir à la question de la décision. Je pense qu'une équipe de direction constitue un maillon essentiel puisque collégial et interdisciplinaire. A ce niveau, le participatif doit être aussi de mise. Cependant, il est des décisions qui ne sauraient recevoir de délégations et comme il y a un seul responsable, il y a une seule personne qui décide, le directeur.

### **3-3-2 Evaluation sur les hommes**

#### **- l'encadrement intermédiaire**

Quels indicateurs poser dans ce registre ? Dois je me situer sur l'efficacité, l'efficience, la cohérence ou la pertinence ? Il m'est difficile de poser une évaluation objective. Globalement, je suis satisfait d'avoir cotoyé trois personnes à l'écoute. C'est essentiel à ce niveau car si la communication est indispensable au manager d'aujourd'hui et de demain, communiquer c'est d'abord savoir écouter. *«la communication interne étant avant tout un dialogue, un échange, elle ne se réduit pas à la simple transmission de messages, mais consiste d'abord en l'écoute. Lorsque dans une direction ou service, les agents se plaignent d'un manque de communication, il apparaît bien souvent que cette insatisfaction ne repose pas sur un manque d'informations mais sur une insuffisance d'écoute.»*<sup>88</sup> Un décrochage manifeste avec les équipes était de mise notamment au sein de l'unité B. Nous avons vu que dans un système où des professionnels n'arrivent plus à construire ensemble, ils agissent alors seuls.

Trois cadres à l'écoute et en capacité de s'interroger sur leur pratique à qui il suffisait de redonner un peu de hauteur de vue. Trois professionnels qui ont exprimé clairement un sentiment de mal être, une certaine solitude et qui ont commencé à œuvrer ensemble. Comble du paradoxe, des cadres qui communiquent mieux avec leurs clients qu'en interne avec leur propre collaborateur comme le constate CHAIZE.

Si l'écoute est importante, elle ne saurait suffire. Quelle condition pour que l'amorce du changement entreprise aujourd'hui se pérennise demain ? Le cadre de l'unité A s'est engagé laborieusement, après un précédent échec, dans la préparation au concours sur titre organisé en cette fin d'année. Le cadre de l'unité B envisage son départ après quelques 19 années de service au sein de l'A.M.E. La

---

<sup>88</sup> S. ALECIAN, D. FOUCHER, *op.cit.*, p. 104.

puéricultrice semble vouloir mieux affirmer ses positions notamment au sein de l'équipe de direction.

Mon interrogation se porte sur le manque de formation continue à leur endroit. Le plan de formation est investi par les différents professionnels avec une gourmandise à ravir et à rugir. Cinq agents sont inscrits dans des formations longues et qualifiantes : 3 de l'unité A en analyse systémique et 1 des studios et 1 du service de suite suivent les enseignements du diplôme supérieur du travail social (DSTS). Bien sur, la motivation légitime de sortir quelquefois de la structure conditionne ces choix mais l'agent en revient toujours enrichi. A regarder de plus près sur plusieurs années, les formations suivies par ces trois cadres dénotent une réelle absence de curiosité professionnelle.

#### - **les ADP dans la nouvelle organisation**

Une évaluation avec les intéressées eut lieu en date du 9 avril 2003. De manière générale, le bilan était favorable. Les ADP étaient satisfaites de leur place au sein de la nouvelle organisation. Le rythme des week-end était bien sur l'élément de satisfaction mis en avant. L'accueil au sein des unités B avait permis de lever certains préjugés. Tout le monde avait respecté la notion de l'urgence appelant l'ADP avec une demande justifiée. Sans sollicitation, elle avait néanmoins souhaité occasionner un passage au sein de l'autre unité. Autre élément intéressant, le fonctionnement week-end des ADP qui les amenait à travailler le samedi matin 7h 14h et le dimanche après-midi 14h 22h, obligeait à une autre organisation du collègue éducateur. En l'occurrence, en prenant leur service le dimanche à 14h, les ADP constataient que bon nombre de bains des enfants étaient déjà effectués. L'éducateur de service ouvrait la salle de bain aux résidentes et signifiait une présence plus pointue pour certaines situations.

Les points à améliorer concernent des problèmes de coordination et de communication entre professionnels.

Exemples :

- qui va chercher les repas ?

- qui peut formuler une demande ? (la maman directement ou l'éducateur de l'autre unité)

Nul doute que la patique, la concertation et le suivi régulier des cadres aideront à avancer dans la résolution de ces difficultés.

Une préoccupation majeure et légitime a été soulevée concernant l'éventualité d'une absence de dernière minute de l'éducateur de service. Quel serait le positionnement de l'encadrement, du cadre de permanence ? Devrait-elle assurer un service seule ?

C'est une question de responsabilité qui nécessite une règle explicite. Le cadre de permanence doit rechercher une solution qui garantisse la pérennité du service et des conditions de sécurité optimum. Cette responsabilité lui incombe.

Enfin, et c'est à mettre à mon passif, lors de la première rencontre j'avais traduit mon étonnement devant leur adhésion aussi rapide à notre proposition et l'avais inscrite telle quelle dans le compte rendu. L'une des ADP me demanda un éclaircissement sur ce point. Cela signifiait-il que je les considérais comme des «*exécutantes* »! Je la remercia de sa remarque et m'expliqua de façon plus judicieuse sur ce propos.

### **- la place de l'EJE et de l'assistante sociale**

La demande de traduire une fonction dans la nouvelle organisation mit du temps à émerger. La difficulté de formaliser légitimait ce retard. Je proposais mon aide sur la base d'un travail de réflexion préalable des intéressées. L'assistante sociale fut la première à être reçue et vécue difficilement mon recadrage. Elle se sentit attaquée par mon propos. En effet, elle répondait plus à la demande de l'unité B (qui cherchait des personnes ressources pour assurer les doublures) et à sa motivation de percevoir la NBI. L'objectif était que sa fiche de poste soit en cohérence avec sa fonction et avec l'organisation. Dans cette optique, des compromis étaient envisageables. La seconde entrevue le fut avec un cadre, place de tiers oblige. Au sortir de deux réunions de travail, sa proposition fut validée par la direction.

Quant à l'EJE, elle nécessita une aide technique pour formaliser ses nombreuses idées. Deux nouveaux projets émergèrent, l'un pour le médical et l'autre au sein de l'unité A avec une ouverture possible ultérieurement au B.

Deux fiches de poste plus cohérentes sur le papier mais jusque quand ? En mai l'équipe de direction validait leurs propositions, chacune d'entre elles furent ensuite reçues officiellement par le directeur. Il était clair que l'EJE devait apparaître concrètement tous les vendredi matin de 9h à 13h30 sur la grille horaire de juin de l'unité B. L'objectif était une prise de contact mutuelle avec les résidentes, les enfants et les professionnels de l'unité B avec une étude des besoins de ce service avant l'élaboration d'un projet adapté. Oubli majeur mais tellement significatif de l'intéressée et aussi du cadre qui m'amène à relativiser la valeur du changement en la matière. L'assistante sociale, au demeurant très disponible, souhaitait être sollicitée à l'avance pour des modifications horaires. Les urgences et pressions diverses résisteront-elles à cette légitime sollicitation ou l'avenir traduira-t-il à nouveau une assistante sociale faisant autant de soirées en un mois que ses collègues d'internat ?

### 3-3-3 Evaluation globale de la mission

La mission a été en majeure partie réalisée. La participation de l'encadrement intermédiaire a été active, dynamique et les options d'une nouvelle procédure d'admission, d'un nouveau règlement de fonctionnement commun sont opérationnelles ou en voie de l'être. La procédure d'admission s'est appuyée sur un savoir faire existant au sein de l'unité A (enjeu stratégique important) et, pour le règlement de fonctionnement sur la base d'écrits qu'ils suffisaient de réactualiser dans le cadre d'un management participatif. Il reste que le temps imparti ne m'a pas permis d'en vérifier la mise en œuvre effective. Qu'à cela ne tienne, un processus de changement est lent et nécessite temps et maturation, c'est une donnée que je connaissais et avec laquelle j'ai du composer.

Le changement de l'organisation horaire, bien que non prévu initialement, constitue une avancée importante et un message de portée symbolique. Il traduit la volonté du directeur et de l'encadrement intermédiaire de redonner un autre sens à deux unités d'internat à la recherche d'elles-mêmes. Les différentes passerelles établies (commission d'évaluation de la demande – ADP intervenant en week-end sur les deux unités) et à venir (une procédure à trouver pour les deux unités externes) vont aménager des échanges qui devraient nourrir un autre rapport des agents à l'autre et à l'institution.

Le changement est en route mais tout comme jadis le projet institutionnel il va falloir le faire vivre, l'animer sinon il ne sera qu'un creuset de bonnes intentions. LOUBAT explicite judicieusement : « *Si le changement n'est pas facile à générer, il est encore plus difficile à gérer.* »<sup>89</sup> C'est là que nul ne saurait remplacer la place prépondérante des acteurs dans une telle dynamique. A ce titre, je suis convaincu du rôle majeur et déterminant de l'encadrement intermédiaire. Il a une mission d'animation au sens de donner une âme. L'évaluation sera, pour lui, incontournable. La loi du 2 janvier 2002 parle explicitement d'évaluation externe et d'auto-évaluation. Cette dernière est programmée pour 2005 avec l'aide d'un cabinet conseil extérieur. Entre temps, quel sera le positionnement des cadres des unités A et B ?

D'autant que certains aspects énoncés dans la matrice MOFF, abordés en réunion de direction mais non aboutis, leur laissent quelques pistes de travail :  
1- La nécessité de travailler à un projet de service conditionnera ultérieurement l'évaluation et donnera ainsi un nouveau sens au rapport d'activité annuel. Le projet

---

<sup>89</sup> J.R.LOUBAT, *op.cit.*, p. 5.

institutionnel constitue un excellent point d'appui car beaucoup d'éléments y sont écrits, il suffit de les reprendre, de les actualiser et de les faire vivre.

2- La réunion éducative devrait (re)devenir un lieu d'échanges, de réflexions, d'organisation et d'évaluation. Un autre investissement du cadre y est nécessaire et attendu. Pourquoi pas un temps commun de réunion des équipes A et B, ne serait-ce qu'au niveau des informations.

3- Une rigueur est à exiger quant à la formalisation des écrits. Les dossiers des résidentes sont d'une réelle pauvreté, les synthèses ont très peu de traces écrites et les projets individualisés sont à rechercher dans la tête de l'éducateur référent. Comment évaluer ce qui n'est pas traduit dans un écrit ?

Les usagers dans le processus de changement seront indéniablement les premiers bénéficiaires des avancées organisationnelles. Une présence éducative plus assidue et sereine, une logistique en amélioration progressive vers la qualité (hébergement et restauration) devraient concourir à améliorer leurs conditions d'accueil au sein des unités d'internat. Il reste cependant comme vaste chantier à les inscrire beaucoup plus dans la vie interne de l'établissement. La loi donne des outils, il faut impérativement s'en saisir dans l'esprit et dans la lettre. A reprendre J.R.LOUBAT : « *nous sommes en train de passer d'une logique de mission à une logique de prestations de services.* »<sup>90</sup>

Décidément, le changement n'a pas fini d'être d'actualité.

---

<sup>90</sup> J.R.LOUBAT, *op.cit.*, p. 33.

## CONCLUSION

Le travail que j'ai mené au sein de l' A.M.E. s'inscrit totalement dans les missions dévolues à un directeur d'établissement. Les personnels attendent de lui qu'il donne le sens, la direction et qu'il favorise la participation. Ce dernier aspect est tout aussi important car il permet que les personnels soient mis en situation d'engendrer le changement plutôt que de le subir. Indiquer et faire participer sont des verbes indispensables qu'il convient donc de conjuguer à séant. Les personnels attendent aussi de leur dirigeant une lecture claire d'un environnement incertain et souvent ambigu.

En conclusion sur le thème du changement, je reprendrai le propos de Robert HELLER, fondateur d'un grand magazine de management en Grande Bretagne ; Management Today : « *Les exigences de la clientèle en matière de qualité constituent le point de départ idéal pour amorcer le changement.* »<sup>91</sup> En ce sens, la loi du 2 janvier 2002 nous invite à construire un autre dialogue avec les usagers du secteur social et médico-social. Elle invite les personnes les plus démunies, les plus fragiles, à occuper une position citoyenne. Le débat doit s'ouvrir au plan collectif des organisations et aussi au plan individuel dans les responsabilités de chacun. Le directeur, à son niveau, a un rôle capital à jouer.

- Rôle capital au niveau de l'organisation car il est le garant de son efficacité et de son efficience pour une prestation de qualité à l'attention des usagers. Bien que chaque professionnel œuvre légitimement pour le bien être de la personne accueillie, il s'agit, comme le signale J.R.LOUBAT, de transformer ce principe éthique et humaniste en principe méthodologique.

- Rôle capital au niveau individuel car il est celui qui doit effectivement s'approprier et orchestrer la démarche dans l'esprit de la loi. Une fois enclenché, le changement reste encore plus difficile car il faut le gérer. Nous sommes dans un processus lent qui nécessite évolution des mentalités, des professionnels et un accompagnement constant dans le quotidien et dans le long terme.

Bertrand COLLOMB, président-directeur général de Lafarge résume bien cette double nécessité : « *il faut une organisation qui marche, avec des gens*

---

<sup>91</sup> R.HELLER, *Gérer le changement – 101 trucs et conseils*, Mango pratique, Londres, 1998, traduction de Laurence NICOLAIEFF, juin 1999, p.19.

*qui jouent le jeu.* »<sup>92</sup> Tenu d'incarner une volonté, le dirigeant est pourtant dépendant, pour l'action concrète, d'une foule de relais – hommes, unités, procédures, systèmes. Cela signifie qu'en amont, la mise en place de l'organisation et le choix des hommes prennent concrètement une importance décisive. Au niveau de l'organisation, nous avons vu qu'une volonté de changement associant sens et participation peut s'avérer efficace. Encore faut-il que les hommes qui la composent et qui l'animent, conditions incontournables, jouent effectivement le jeu !

Aussi l'évaluation constitue-t-elle un élément capital dans l'amélioration de l'organisation et dans l'évolution des hommes. La qualité, dont tout le monde parle aisément, se révèle être un idéal, une perfection difficile à atteindre. De façon plus réaliste, l'amélioration continue de la qualité signifie la volonté de rendre hommes et fonctionnement perfectibles. Des évaluations régulières permettent d'instituer cette dynamique et aident à construire une organisation apprenante. Je crois profondément que cela est indispensable. C'est un enjeu majeur dans la rénovation de l'action sociale et médico-sociale.

---

<sup>92</sup> J.F.DORTIER, J.C.RUANO-BORBALAN, *op.cit.* , p.139.



---

# Bibliographie

---

## Manuels et Ouvrages :

- ALECIAN Serge, FOUCHER Dominique, **Le management dans le service public**, Editions d'organisations, Paris, nouvelle collection 2002.
- BAUDURET Jean François, JAEGER Marcel, **Rénover l'action sociale et médico-sociale - histoire d'une refondation**, Dunod, Paris, 2002.
- BATESON Grégory, **Vers une écologie de l'esprit tome 1**, Editions du seuil, Paris, 1977, traduction française, commentaires sur la deuxième section p.188-190.
- CHAIZE Jacques, **La porte du changement s'ouvre de l'intérieur**, Calmann-Levy, Paris, 1992.
- CROZIER Michel, FRIEDBERG Erhard, **L'acteur et le système**, Editions du Seuil, Paris, 3<sup>e</sup> édition, 1992.
- DUCALET Philippe, LAFORCADE Michel, **Penser la qualité dans les institutions sanitaires et sociales**, Editions Seli Arslan, Paris, 2000.
- FRIEDBERG Erhard, **Le pouvoir et la règle**, Editions du seuil, Paris, nouvelle édition 1997.
- HELLER Robert, **Gérer le changement – 101 trucs et conseils**, Mango pratique, Londres, 1998, traduction de Laurence NICOLAAIEFF, juin 1999.
- LOUBAT Jean René, **Elaborer son projet d'établissement social et médico-social**, Dunod, Paris, 1997.
- JANVIER Roland, MATHO Yves, **Mettre en œuvre le droit des usagers dans les établissements d'action sociale**, Dunod, Paris, 2<sup>ème</sup> édition 2002.
- LAFAYE Claudette, **Sociologie des organisations**, Nathan université, Saint Germain du Puy, 1996, nouvelle édition 2002.

- MENDRAS H., ETIENNE J., **Les grands auteurs de la sociologie**, Hatier, Paris, 1996, 4<sup>ème</sup> partie : Max WEBER ou le triomphe de la rationalité, p. 135-183.
- O'HANLON W.H., WEINER-DAVIS M., **L'orientation vers les solutions**, traduction de In Search of solutions, *New york*, Edition Legerme, Satas, bruxelles, 1995.

### Rapport :

Inspection générale des affaires sociales, bilan de l'application de la loi du 30 juin 1975 sur les institutions sociales et médico-sociales, Rapport n°95155, décembre 1995, tome 1.

### Périodiques :

- Entretien avec Edgar MORIN, *Sciences humaines*, Juillet 1997, n°28.
- Entretien avec Paul WATZLAWICK, *Revue Résonances n°1*, Seuil la couleur des idées, Toulouse, 1991.
- Les organisations – état des savoirs, Editions sciences humaines, P.U.F., France, 2002
- Revue CADRES, courrier du 21 au 27 avril 2000, article de Corinne BRENNE, psychosociologue au CEGOS.
- Revue française de gestion numéro spécial n°120, article de David COURPASSON, Le changement est un outil politique, p.6-16.
- Revue française de gestion numéro spécial n°120, article de Eric GODELIER, le changement dans les entreprises : crise ou mutation ? Alfred CHANDLER contre Andrew PETTIGREW, p.24-36.

### Site Internet :

- J. de ROSNAY, *Approche systémique (cours)- qu'est-ce qu'un système ?*, {en ligne} janvier 2001, {visité le 23/04/2003}, disponible sur internet : <http://www.ac.dijon.fr/pedago>

---

## Liste des annexes

---

- ANNEXE I** : Le COPIL, composition du comité de pilotage du schéma départemental du Nord.
- ANNEXE II** : Organigramme de la Direction Générale de l'Action Sociale du département du Nord.
- ANNEXE III** : Etablissements et services de l' Etablissement Public Départemental de Soins d'adaptation et d'Education.
- ANNEXE IV** : Groupes de travail proposé dans le cadre du projet global d'établissement de l' EPDSAE.
- ANNEXE V** : Lettre de mission de la Présidence du Conseil d'Administration sur l'étude de l'organisation des établissements du territoire lillois.
- ANNEXE VI** : Tableau des emplois de l'Accueil Mères-Enfants de Lambersart.
- ANNEXE VII** : Guide d'entretien à l'attention des personnels des unités A et B.
- ANNEXE VIII** : Guide d'entretien à l'attention des usagers des unités A et B.
- ANNEXE IX** : Questionnaire envoyé aux huit Directions Territoriales du Nord.
- ANNEXE X** : Courrier adressé aux personnels des unités A et B au sujet de la réorganisation des horaires à compter du 1<sup>er</sup> mars 2003.
- ANNEXE XI**: Présentation synthétique de la nouvelle procédure d'admission des unités A et B.

## **ANNEXE I**

### **COMPOSITION DU COFIL – DEPARTEMENT DU NORD**

Pour l'état : des représentants de la DDASS (2)  
un représentant de la PJJ (1)  
un représentant de l' Education Nationale (1)  
un représentant de la Justice (1)  
des représentants des hôpitaux (2)

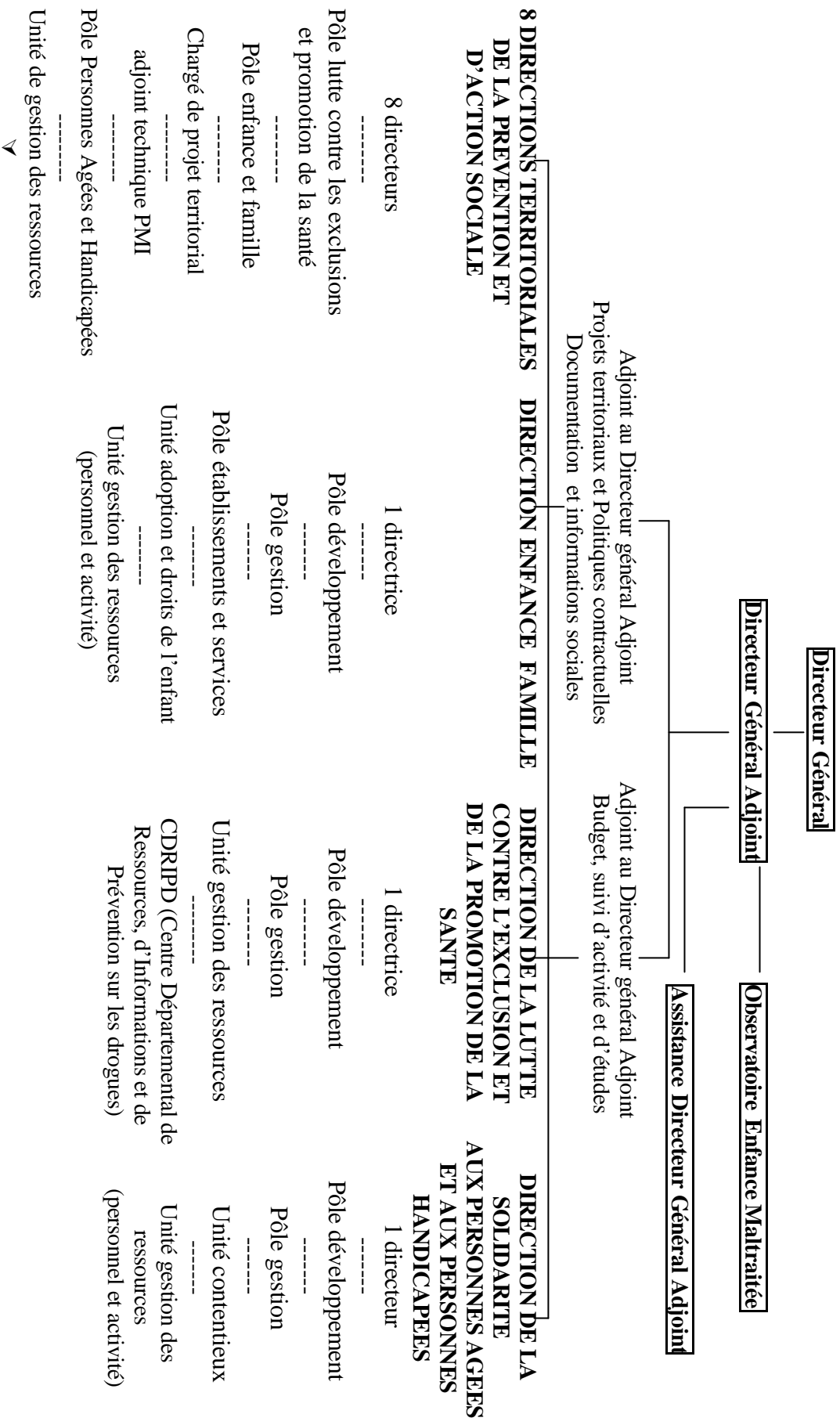
Pour l' EPDSAE : 3 représentants

Pour le secteur associatif : 1 représentant de l' URIOPSS  
4 représentants d' associations (directeurs généraux, présidents)

Pour le département : la Vice-Présidente chargée de l'enfance et de la famille  
Le directeur général adjoint de l'action sociale  
La directrice de l'enfance et de la famille  
Le responsable du Pôle développement  
Le responsable du Pôle établissements et services

## ANNEXE II

### ORGANIGRAMME DE LA DGAS DU NORD



➔ **42 UTPAS** (responsable d'unité territoriale)  
 service PMI – service social départemental  
 service de prévention santé – service Enfance

## **ANNEXE III**

### **ETABLISSEMENTS ET SERVICES DE L' EPDSAE**

#### **AIDE SOCIALE A L'ENFANCE**

Maison de l'enfance d'Artres et unité de Valenciennes  
Maison de l'enfance d'Aulnoy  
Maison de l'enfance de Bailleul et unité d'Armentières  
Foyer de l'enfance de Caudry  
Maison de l'enfance de Condé sur l'Escaut  
Maison de l'enfance de Roubaix  
Maison de l'enfance et de la famille de Douai et unités de Sin le Noble  
Maison de l'enfance et de la famille de Monceau saint Waast  
Unités polyvalentes Sud  
Unités polyvalentes Nord  
Unités polyvalentes Lille  
Foyer de l'enfance de Lille  
Maison de la petite enfance de Lille  
Maison de la petite enfance de Valenciennes

#### **ACCUEIL MERES-ENFANTS**

Maison de l'enfance et de la famille d'Hellemmes  
Accueil Mères-Enfants de Lambersart  
Maison de l'enfance et de la famille de Douai  
Maison de l'enfance et de la famille de Monceau saint Waast

#### **PROTECTION JUDICIAIRE AEMO**

Service d'action éducative en milieu ouvert de Lille

#### **ETABLISSEMENTS ET SERVICES POUR HANDICAPS MENTAUX ET SENSORIELS**

Foyer d'Hébergement pour Polyhandicapés Adultes de Bauvin  
Foyer d'Hébergement pour Handicapés Mentaux Adultes de Bondues  
Foyer d'Hébergement pour Handicapés Mentaux Adultes de Trélon  
Institut Médico-Éducatif « la roseraie » de Lille  
Service d'Education et de Soins Spécialisés A Domicile de Lille  
Service d'Accompagnement et de Soutien pour Handicapés Mentaux de La Madeleine  
Service d'Accompagnement et de Soutien pour Handicapés Mentaux de Saint Hilaire sur Helpe  
Service d'Accompagnement et de Soutien pour Handicapés Mentaux de Lille  
Institut de Réhabilitation de la Parole et de l'Audition de Ronchin

#### **CENTRE SOCIO PROFESSIONNEL de Lille**

#### **ALTERNATIVES de Lille**

## **ANNEXE IV**

### **GROUPES DE TRAVAIL DU PROJET GLOBAL D'ETABLISSEMENT DE L'EPDSAE**

Groupe 1 : La place des familles

Groupe 1 bis : La place des familles

Groupe 2 : garantir la protection des enfants confiés

Groupe 2 bis : garantir la protection des enfants confiés

Groupe 3 : Diversifier l'offre pour mieux différencier la prise en charge

Groupe 4 : Se doter d'outils d'accompagnement personnalisé

Groupe 5 : Les compétences à développer

Groupe 7 : Les professionnels à l'EPDSAE : les outils d'intégration

Groupe 8 : Les rapports avec l'environnement : l'EPDSAE et les instances départementales

Groupe 9 : Les rapports avec l'environnement : l'EPDSAE et les partenaires

Groupe 11 : Garantir la laïcité dans un contexte multiculturel

Groupe 12 : Les systèmes de délégation, la place de l'encadrement intermédiaire

Groupe 13 : Les modes de management

Groupe 14 : Les outils de recherche de la qualité

Groupe 15 : Les outils d'évaluation

Groupe 16 : La place des familles

Groupe 18 : Se doter d'outils d'accompagnement personnalisés

Groupe 19 et Groupe 6 : L'organisation générale de l'EPDSAE

Groupe 20 et Groupe 21 : Les rapports avec l'environnement : les relations avec les partenaires associatifs et les relations avec les instances départementales

Groupe 22 et Groupe 10 : Les outils de communication

Groupe 23 : garantir la protection des personnes handicapées

**LETTRE DE MISSION**



**EPDSAE**

Lille, le mardi 11 juin 2002

**La Présidente du Conseil d'Administration**

**Monsieur  
Directeur**  
Accueil Mères Enfants EPDSAE  
1 bis rue Lalo  
59130 LAMBERSART

REF. CN/ELD

**OBJET : Etude de l'organisation des établissements du territoire lillois**

**Monsieur le Directeur,**

A plusieurs reprises, je vous ai annoncé ma volonté de travailler l'articulation des établissements de l'EPDSAE par territoire géographique.

Concernant le territoire de l'agglomération lilloise, je souhaite dans un premier temps étudier l'articulation des établissements selon deux approches distinctes.

La première approche consiste à travailler sur les établissements qui accueillent des enfants de 6 à 18 ans soit le Foyer de l'Enfance de Lille, les Unités Polyvalentes de Lille et les Unités Polyvalentes Sud.

La deuxième approche, qui vous concerne, s'adresse à la Maison de l'Enfance et de la Famille d'Hellemmes, à l'Accueil Mères - Enfants de Lambersart et à la Maison de la Petite Enfance de Lille.

Je vous demande donc de mener avec Monsieur [redacted] et Monsieur [redacted] une étude d'approche transversale, dans la continuité des travaux déjà réalisés et dans un souci de construction participative avec les personnels ; mais aussi en concertation avec les besoins de la Direction Territoriale du Département.

Je souhaite que votre étude aboutisse à l'élaboration de réponses opérationnelles concertées sur les points suivants :

- les modalités de collaboration entre les établissements
- la spécialisation d'une unité sur l'accueil de mineures enceintes et avec enfants
- la mise en œuvre de nouvelles pratiques pour améliorer les relations mère - père - enfant
- le développement du secteur du placement familial
- l'accès à l'autonomie

Je vous demande de me présenter un bilan d'étape en décembre 2002 afin d'envisager une mise en œuvre pour l'année 2004.

Je vous prie d'agréer, **Monsieur le Directeur**, l'expression de mes salutations distinguées.

**Vice-Présidente,  
Présidente Déléguée de l'E.P.D.S.A.E.**

**Etablissement Public Départemental de Soins, d'Adaptation et d'Education**  
**Administration Générale**  
60, rue Abélard - B.P. 454 - 59021 LILLE CEDEX - Tél. 03.20.53.51.50 - Fax. 03.20.53.21.03  
Site Web <http://www.epdsae.fr>



**ANNEXE VI**

**TABLEAU des EMPLOIS A.M.E. – MAI 2003**

TABLEAU DES EMPLOIS MAI										
MENT : A.M.E. LAMBERSART										
CATEGORIES	Effectif autorisé au 1/1/03	TITULAIRES		STAGIAIRES**		CONTRACTUELS		ELEVES EN FORMATION	TOTAL	ECART
		TEMPS PLEIN	TEMPS PARTIEL	TEMPS PLEIN	TEMPS PARTIEL	TEMPS PLEIN	TEMPS PARTIEL			
<b>PERSONNEL DE DIRECTION</b>										
Directeur	1,00	1,00							1,00	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>	<b>1,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>1,00</b>	<b>0,00</b>
<b>PERSONNEL ADMINISTRATIF</b>										
Attaché Adm. Hospitalier	1,00	1,00							1,00	0,00
Chef de Bureau	0,00								0,00	0,00
Adjoint Administratif	1,00		0,80						0,80	-0,20
Agent Administratif	2,00			1,00		2,00			3,00	1,00
<b>TOTAL</b>	<b>4,00</b>	<b>1,00</b>	<b>0,80</b>	<b>1,00</b>	<b>0,00</b>	<b>2,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>4,80</b>	<b>0,80</b>
<b>PERSONNEL EDUCATIF</b>										
Cadre Socio-Educatif	3,00	3,00							3,00	0,00
Assistant Socio-Educatif (ES)	12,50	6,00	4,90	1,00		1,00	0,50		13,40	0,90
Moniteur Educateur	3,00	3,00							3,00	0,00
Educateur de Jeunes Enfants	1,50		0,90				0,50		1,40	-0,10
Moniteur d'Atelier	1,00								0,00	-1,00
Maître d'Internat	1,40						1,50		1,50	0,10
Educateur Technique	1,00	1,00							1,00	0,00
Pré-stagiaire	0,00								0,00	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>23,40</b>	<b>13,00</b>	<b>5,80</b>	<b>1,00</b>	<b>0,00</b>	<b>1,00</b>	<b>2,50</b>	<b>0,00</b>	<b>23,30</b>	<b>-0,10</b>
<b>PERSONNEL PARA-MEDICAL ET HOSPITALIER</b>										
Psychologue	0,50						0,50		0,50	0,00
Infirmière D.E.	1,00		0,80						0,80	-0,20
Puéricultrice	1,00	1,00							1,00	0,00
Assistant Socio-Educatif (AS)	1,00	1,00							1,00	0,00
Aide-Soignant (AS)	2,00	2,00							2,00	0,00
Aide-Soignant (A.D.P.)	13,50	9,00	1,50	2,00					12,50	-1,00
A.S.H. Qualifié	2,25	2,00					0,50		2,50	0,25
A.S.H. Qualifié (veilleur de nuit)	4,50	2,00				1,00	1,20		4,20	-0,30
<b>TOTAL</b>	<b>25,75</b>	<b>17,00</b>	<b>2,30</b>	<b>2,00</b>	<b>0,00</b>	<b>1,00</b>	<b>2,20</b>	<b>0,00</b>	<b>24,50</b>	<b>-1,25</b>
<b>PERSONNEL TECHNIQUE ET OUVRIER</b>										
O.P.Q/O.P.S.	6,00	5,00	0,50				0,50		6,00	0,00
A.E.Q/A.E.S.	1,10	1,00					0,75		1,75	0,65
<b>TOTAL</b>	<b>7,10</b>	<b>6,00</b>	<b>0,50</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>1,25</b>	<b>0,00</b>	<b>7,75</b>	<b>0,65</b>
<b>POSTES RTT</b>										
Assistant Socio-Educatif	0,50	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,50	0,00	0,50	0,00
Agent d'Entretien Spécialisé	0,50	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,50	0,00	0,50	0,00
<b>SOUS-TOTAL</b>	<b>62,25</b>	<b>38,00</b>	<b>9,40</b>	<b>4,00</b>	<b>0,00</b>	<b>4,00</b>	<b>5,95</b>	<b>0,00</b>	<b>62,35</b>	<b>0,10</b>
<b>PERSONNEL VACATAIRE</b>										
Psychiatre	0,04						0,00		0,00	-0,04
Pédiatre	0,08						0,08		0,08	0,00
<b>Poste adapté :</b>										
Assistant Socio-Educatif	1,00		0,80						0,80	-0,20
<b>TOTAL</b>	<b>63,37</b>	<b>38,00</b>	<b>10,20</b>	<b>4,00</b>	<b>0,00</b>	<b>4,08</b>	<b>5,95</b>	<b>0,00</b>	<b>63,23</b>	<b>-0,14</b>
Emploi-Jeune	1,00						1,00		1,00	0,00
C.E.S. 50%	2,00						2,00		2,00	0,00

\* 1 ASE SUR POSTE DE VEILLEUR DE NUIT

0,50 AS + 0,50 V.Nuit - postes supplémentaires pendant la durée des travaux

## **GUIDE D'ENTRETIEN**

(personnels)

### **1. Identification**

Nom  
Age  
Qualification  
Grade  
Ancienneté dans le grade  
Ancienneté dans l'établissement  
Modalités d'accès à l'embauche

### **2. compréhension de la mission du Directeur stagiaire**

➤ qu'avez-vous compris de la mission que m'a confié le Directeur ?

### **3. information et communication**

➤ l'information concernant la restructuration vous a été donnée dans quel contexte ?  
(quand – par qui – comment )  
➤ que pensez-vous de l'idée de restructurer ?  
➤ quelle image possède, selon vous, l'établissement vis à vis de l'extérieur ?

### **4. freins et ressources**

➤ quels sont les freins au changement ?  
➤ quelles sont les ressources dont dispose l'établissement en matière de changement ?

### **5. les attentes**

➤ quel type de changement, concrètement, serait-il prioritaire ?

### **6. projection dans l'avenir**

➤ quel est votre ressenti vis à vis du changement ?  
(peur – perte – gain – opportunité etc....)  
➤ comment envisagez-vous l'avenir ?

## **ANNEXE VIII**

# **GUIDE D'ENTRETIEN**

(usagers)

### **1. Identification**

Nom  
Age  
Situation actuelle  
Date d'arrivée  
Motif d'admission  
Ancienneté dans l'établissement

### **2. compréhension de la mission du Directeur stagiaire**

- qu'avez-vous compris de la mission que m'a confié le Directeur ?

### **3. information et communication**

- l'information concernant la restructuration vous a été donnée dans quel contexte ?  
(quand – par qui – comment )
- que pensez-vous de l'idée de restructurer ?
- quelle image avez-vous de l'établissement?

### **4. freins et ressources**

- quels sont les freins au changement ?
- quelles sont les ressources dont dispose l'établissement en matière de changement ?

### **5. les attentes**

- quel type de changement, concrètement, serait-il prioritaire ?

## **ANNEXE IX**

### **Questionnaire envoyé aux huit DTPAS du Nord**

## **QUESTIONNAIRE**

Actuellement en stage de direction à l'Accueil Mères-Enfants de Lambersart jusque fin juin 2003, le Directeur ..... m'a confié comme mission d'initialiser la restructuration auprès des cadres et de leur équipe des unités A et B (ex unité Lalo et Château) en harmonisant la procédure d'admission et le règlement de fonctionnement. Après avoir rencontré usagers et personnels ; une réflexion sur le changement commence à se dessiner pour une amélioration progressive de la qualité. Cette restructuration va se poursuivre dans le temps, l'A.M.E. anticipe son futur aménagement dans des nouveaux locaux à l'horizon 2005.

A ce stade, il apparaît important de **recevoir les appréciations et avis de nos partenaires privilégiés**. C'est l'objet du questionnaire ci dessous qui est envoyé à toutes les UTPAS en relation avec l'AME depuis ses cinq dernières années. Je vous remercie de consacrer quelques minutes de votre temps (10 mn environ) et de rendre ces feuillets à votre responsable **avant le mardi 03 juin 2003**.

Les questionnaires doivent rester anonymes et ne contenir aucun patronyme de professionnels (indications non nécessaires dans le cadre de cette étude) .

Merci d'avance.  
Mr Philippe PELLETIER

### **IDENTIFICATION**

Qualification : .....

Service : .....

UTPAS de : .....

### **QUESTIONS**

1. Depuis quand connaissez-vous l'Accueil Mères-Enfants de Lambersart ?

.....ans      ou      .....mois

2. Combien de fois avez-vous travaillé (suivi effectif d'une personne accueillie) en collaboration avec l'A.M.E. ?

Jamais     

De 1 à 5 fois     

De 5 à 10 fois     

De 10 à 20 fois     

+ de 20 fois     

*cocher la case correspondante*

3. Comment s'est concrétisé, de façon générale, cette collaboration ?

- Très satisfaisant
- Satisfaisant
- Moyennement satisfaisant
- Peu satisfaisant
- Non satisfaisant

*cocher la case correspondante*

4. Qu'est-ce qui serait, selon vous, à améliorer en priorité au niveau de l'A.M.E., dans cette collaboration ?

.....

.....

.....

5. Qu'est-ce qui vous apparaît comme important à conserver en priorité ?

.....

.....

.....

6. Que pensez-vous de la procédure de pré-admission ?

*cocher la case correspondante*

	<b>Très Satisfaisante</b>	<b>Satisfaisante</b>	<b>Moyennement Satisfaisante</b>	<b>Peu Satisfaisante</b>	<b>Non Satisfaisante</b>
accueil					
Temps attente					
Entretien					
Projet de l'utilisateur					
Autre :					

**Commentaire particulier :**

.....

.....

7. Quelle est votre opinion au sujet de l'admission au sein de l'A.M.E. ?

*cocher la case correspondante*

	Très Satisfaisante	Satisfaisante	Moyennement Satisfaisante	Peu Satisfaisante	Non Satisfaisante
accueil					
Temps attente					
Entretien					
Projet de l'usager					
Autre :					

**Commentaire particulier :**

.....  
 .....

8. Une première synthèse est programmée par le

- Référent social
- Référent institutionnel
- Chef de service UTPAS
- Chef de service AME
- Autre  précisez la fonction.....

*cocher la case correspondante*

Dans un délai de

- moins de 15 jours
- entre 15 jours et 1 mois
- entre 1 et 2 mois
- au delà de 2 mois  *cocher la case correspondante*

9. Au cours du séjour de l'usager, quel est votre interlocuteur privilégié ?

.....  
 .....

( précisez uniquement la fonction)

10. La structure répond elle de façon satisfaisante à sa mission de service public ?

.....  
.....  
.....

11. Quelles sont, selon vous, les 2 principales qualités d'un service public ?



12. Souhaitez-vous ajouter quelque chose ?

.....  
.....  
.....  
.....

**je vous remercie de votre collaboration.**

Lambersart le 5-12-02

M.....  
.....  
.....**Objet** : restructuration et harmonisation des unités A et B

La loi du 2 janvier 2002 oblige nos structures à s'adapter aux besoins et non l'inverse. Ainsi l'installation, au semestre dernier, dans les modulaires a permis des conditions d'accueil identique pour les unités A et B et la mise en œuvre d'une harmonisation des publics. Elle nous a apporté aussi un meilleur confort et un moment de répit après les événements que nous avons tous en mémoire.

Il nous faut à présent aller plus loin. L'objectif est bel et bien une amélioration progressive et continue de la qualité.

L'équipe de direction, dans son ensemble, a entamé un travail de réflexion souhaitant réinterroger le sens de notre mission et les modalités de sa mise en service. Le choix d'une NBI budgétisée au 1<sup>er</sup> janvier 2003 n'était pas anodin.

Aujourd'hui, l'équipe de direction redéfinit un cadre horaire en cohérence avec les besoins présents et à venir du service en prenant compte également son devoir de sécurité envers les agents et en respectant les souhaits exprimés par certains.

Si le cadre est posé, il demeure essentiel que vous ayez du temps pour réfléchir et être force de propositions dans les contenus définis ci-dessous.

**Une grille horaire effective au 1/03/2003**

- **du lundi au vendredi**
  - 2 professionnels le matin (ASE – ME – EJE – ADP) dont 1 à 6h
  - 1 professionnel ASHQ ou OPS dans un créneau à définir entre 8 et 16h
  - 2 professionnels le soir jusqu'à 22h
    - soit 2 (ASE – ME – EJE)
    - soit 1 (ASE – ME – EJE) et 1 ADP
- **le samedi**
  - 1 professionnel (ASE – ME) le matin à 6h
  - 1 professionnel (ADP) pour les deux équipes A et B en polyvalence dans un créneau de 7h à 16h
  - 1 professionnel (ASE – ME) le soir jusqu'à 22h
- **le dimanche**
  - 1 professionnel (ASE – ME) le matin à 6h
  - 1 professionnel (ADP) pour les deux équipes A et B en polyvalence de 14h à 22h
  - 1 professionnel (ASE – ME) jusqu'à 22h

Les doublures le soir, à l'exception du samedi, seront donc effectives au 1/03/2003. D'ici là, nous sommes à l'écoute de vos remarques et propositions. Des temps de travail seront programmés en janvier à cet effet.

Notre souhait est l'instauration d'une réflexion en équipe, nous avons à y gagner, les personnes accueillies en premier.

Le Directeur

Le cadre unité A

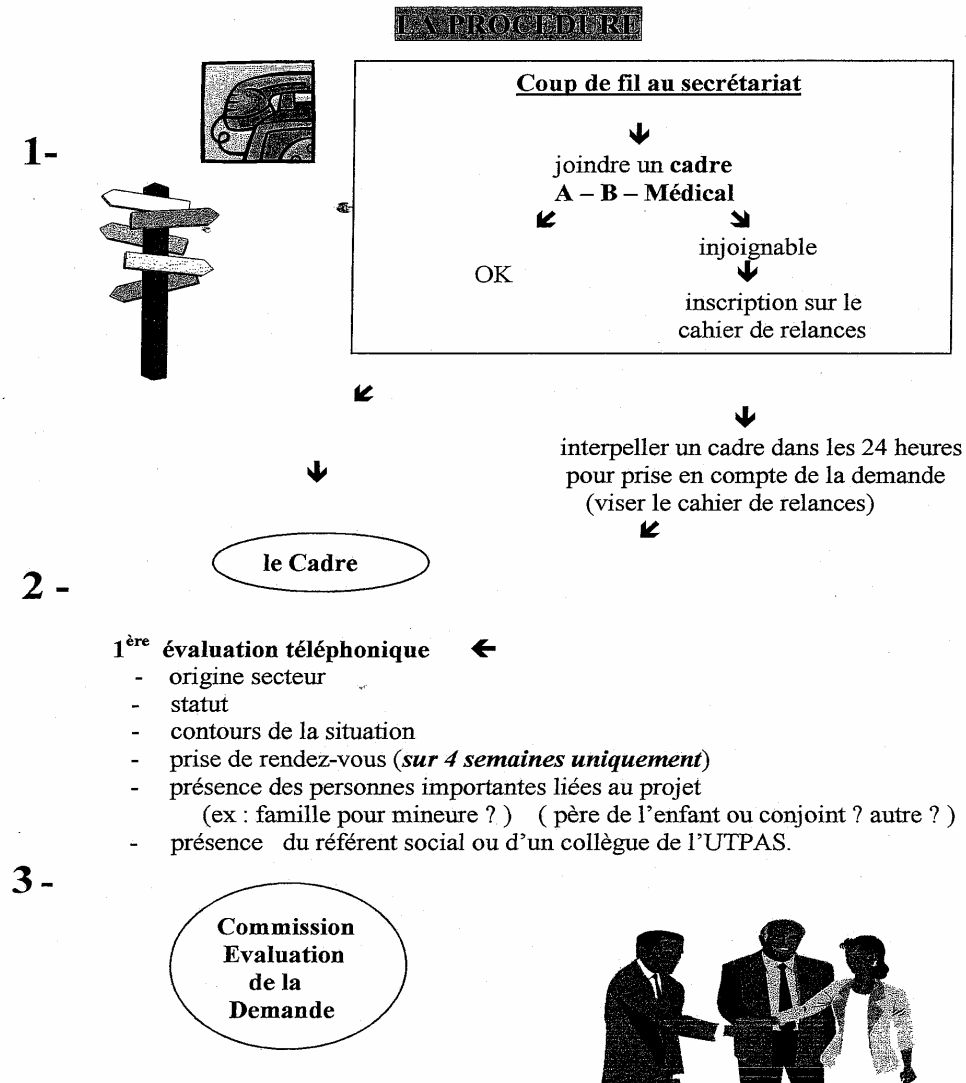
Le cadre unité B

La puéricultrice



## ANNEXE XI

### LA NOUVELLE PROCEDURE D'ADMISSION DES UNITES A ET B



Quand : les **MARDI** et **JEUDI** matin de 9h30 à 12h (2 rdv par matinée)

Où : **ROTONDE** salle du personnel

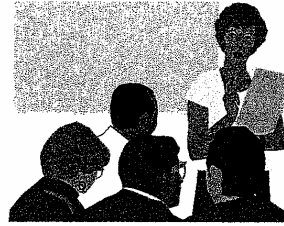
Durée : **1 heure / rdv** (entretien + visite d' 1 unité, crèche, administratif, ateliers  
buanderie et activités manuelles)

formalisation : **avis motivé** et argumenté de chacun des intervenants, **appréciation collégiale**  
(les contours des différents projets doivent apparaître).

outil : une **grille d'entretien type** (perfectible avec la pratique) + remise à la jeune  
femme du **livret d'accueil** et du **règlement de fonctionnement**.

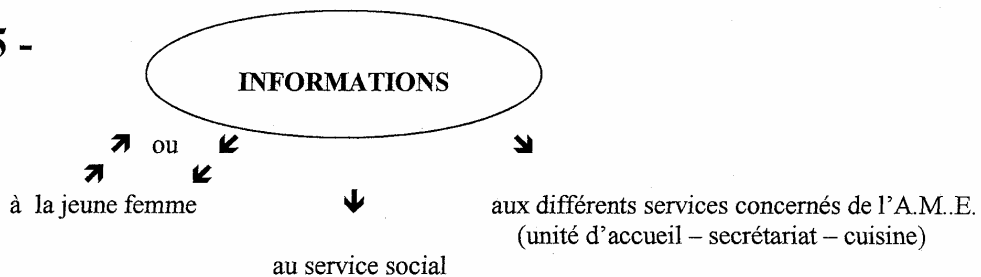
4 -

**REUNION  
EQUIPE DE DIRECTION**



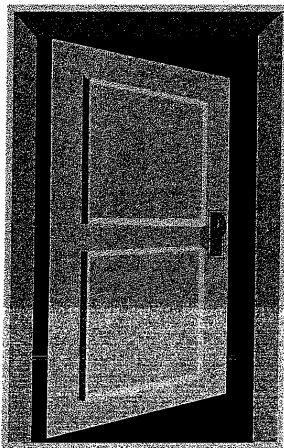
Exposé des situations, des avis de la commission d'évaluation → **Décision**  
Désignation d'un cadre pour la diffusion de l'information.

5 -



6 -

**ACCUEIL**



- **chambre préparée**
- **différents services informés**
- **parrainage possible** d' une résidente actuelle pour l'accompagnement des 1ers jours
- **réfèrent institutionnel nommé et clairement indiqué** à la résidente **sous les 8 jours**
- **rencontre programmée** avec l'assistante sociale **sous 15 jours** (évaluation administrative)
- **rencontre effective** **sous 30 jours** pour la rédaction tripartite d'un **contrat de séjour** .  
( Résidente – AME – UTPAS )