

ACTES

Dans le cadre du 8^{ème} Congrès international VENTS D'OUEST
Journée pour les équipes de direction

14 octobre 2015 à Rennes

Comment l'humanisme peut être une solution de management dans ces temps de contraintes économiques ?

AVEC UN PARTENARIAT D'EXCEPTION :



Centre jeunesse
de Québec
Institut universitaire



Centre jeunesse
de Montréal
Institut universitaire
UQAM Université
de Montréal



Réseau universitaire
intégré jeunesse

Non commercialisé en vertu des articles 41 et 42 de la Loi



Une journée organisée par :



23 avenue Gaston Berger – 35 000 RENNES – Tel : 02.23.46.42.16 – Fax : 02 23 46 33 66 -
secretariat@pegaseprocessus.fr

Site Internet : www.pegaseprocessus.fr

Siège social : 29 avenue Corneille, 22000 St-Brieuc

SARL au capital de 7622.45 euros – RCS Saint Brieuc B 404 993 933 – Organisme de formation enregistré sous le n° 53 22 05 16 222.
Cet enregistrement ne vaut pas agrément de l'Etat – Code APE 8559A – Siret 404 933 00039 – DPC 3990



ORGANISEE PAR :

PEGASE PROCESSUS
www.pegaseprocessus.fr



Publication des Actes de la journée pour les équipes de direction :

AUTEURS :

- Jean-François CROISSANT
- Antoinette FOUILLEUL-MIALON
- Jacques LAFOREST
- Rémy LE BLANC
- Mohamed L'HOUSNI
- Jean-Marc POTVIN

COORDINATION : Jocelyne Guillon

MISE EN PAGE : Laurence Thébault, Céline Rouault

RELECTURE : Jocelyne Guillon

PARUTION : 14 DECEMBRE 2015

REMARQUE :

Toute copie des documents est autorisée à condition qu'y figure la source du document et le nom du ou des auteurs l'ayant écrit.

Par exemple: « Extrait de la conférence de Jacques Laforest et Jean-Marc Potvin - Actes de la journée 2015 organisée par Pégase Processus sur « Humanisme et management »



TABLE DES MATIÈRES

EXPERTS INVITÉS	5
INTRODUCTION	8
<i>Jean-François Croissant</i>	
LA PLACE DE L'HUMANISME AU SEIN DU MANAGEMENT DANS UN CONTEXTE DE CONTRAINTES ÉCONOMIQUES: IMPOSSIBILITÉ OU OPPORTUNITÉ ?.....	10
<i>Jacques Laforest et Jean-Marc Potvin</i>	
UNE EXPERIENCE DE DIRECTION	15
<i>Rémy Leblanc</i>	
INNOVATION ASSOCIATIVE.....	22
<i>Mohamed L'Houssni</i>	
LA RÉFORME DE LA GOUVERNANCE ASSOCIATIVE DE L'ASSOCIATION NATIONALE DE PRÉVENTION EN ALCOOLOGIE ET ADDICTOLOGIE	27
<i>Dr Antoinette Fouilleul-Mialon</i>	



COMMENT L'HUMANISME PEUT-IL ETRE UNE SOLUTION DE MANAGEMENT ?

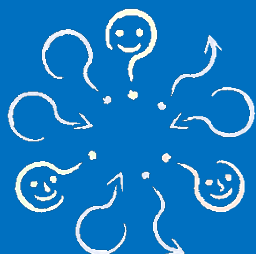
Les institutions sociales et éducatives n'échappent pas aux contraintes budgétaires et les valeurs humanistes font partie de leurs fondamentaux. Il nous a semblé utile de réunir, en amont de notre Congrès International Vents d'Ouest : «Innover pour les enfants, adolescents et parents de demain», des dirigeants des Centres-Jeunesse de Montréal et de Québec, ainsi que des dirigeants français sur cette thématique.

Cette journée, destinée aux équipes de direction et aux encadrants, a été organisée pour favoriser l'émergence de réponses à des questions comme :

- Qu'est-ce que l'humanisme ? (L'humanisme appliqué au management)
- Les modalités concrètes pour prendre en considération les richesses personnelles ?
- Y a-t'il des valeurs que l'humanisme peut promouvoir et en même temps contribuer à la meilleure utilisation des ressources financières ?
- Qu'est-ce qu'un salarié d'un point de vue humaniste ?
- Y a-t'il des méthodologies qui conviennent à la fois aux intérêts des bénéficiaires et des professionnels ?
- Quels avantages pour les dirigeants ?
- Comment s'articulent approches systémiques et humanisme ?
- Comment faire face aux grandes transformations en cours ?



EXPERTS INVITÉS



Jacques LAFOREST, Directeur général Centre Jeunesse de Québec. Il œuvre dans le milieu de la protection de la jeunesse et de la réadaptation pour jeunes en difficulté au Québec depuis près de quarante ans.

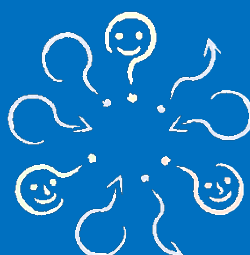
Dans la première partie de sa carrière, M. Laforest a travaillé comme éducateur et clinicien dans diverses institutions pour adolescents et adolescentes en difficulté. Il a ensuite géré des équipes d'intervention en protection de la jeunesse, occupé la fonction de directeur des services à la clientèle, directeur général adjoint et, à partir de 2007, il a occupé les fonctions de directeur général. Pendant les neuf dernières années, il a établi des contacts étroits avec plusieurs partenaires socio-sanitaires en France et ailleurs dans le monde.

Il a tissé des contacts étroits avec l'équipe de PÉGASE. Il collabore aujourd'hui à divers projets tel le Partenariat franco-québécois pour la mobilité dans le secteur de l'intervention sociale (avec cinq Instituts de Formation français).



Il entretient également des contacts avec l'Association nationale des Instituts Thérapeutiques Éducatifs et Pédagogiques et de leurs Réseaux (AIRE), et est membre de MÉTIS Europe. Au Québec, M. Laforest est co-fondateur du Réseau universitaire intégré jeunesse (RUIJ) (www.ruij.qc.ca) et est membre du conseil d'administration de l'Institut national de santé publique du Québec (INSPQ). Il est membre Fondateur de L'Alliance Santé Québec.

Depuis avril 2015 M. Laforest est consultant dans le domaine social en gestion stratégique et clinique.





Jean-Marc POTVIN, Président-directeur général adjoint. CIUSSS Centre-Est-de-l'Île-de-Montréal depuis le 1er avril 2015 et a été directeur général du Centre jeunesse de Montréal-Institut universitaire (CJM-IU) de janvier 2008 à mars 2015.

À ce titre, il a notamment relevé le défi de l'amélioration et du maintien de la mobilisation de quelque 3200 employés selon les sondages du Conseil québécois d'agrément réalisés en 2009 et en 2012.

Dans le cadre des plans stratégiques 2007-2010 et 2011-15 de l'établissement, on lui attribue une gestion rigoureuse dans une perspective d'amélioration de la performance clinique et de la contribution des affaires universitaires au développement et au rayonnement des connaissances dans le domaine social. Il a en outre initié une démarche d'amélioration de la performance de l'établissement basée sur une analyse comparative des coûts par centre d'activité, en relation avec l'efficacité des services au CJM-IU.

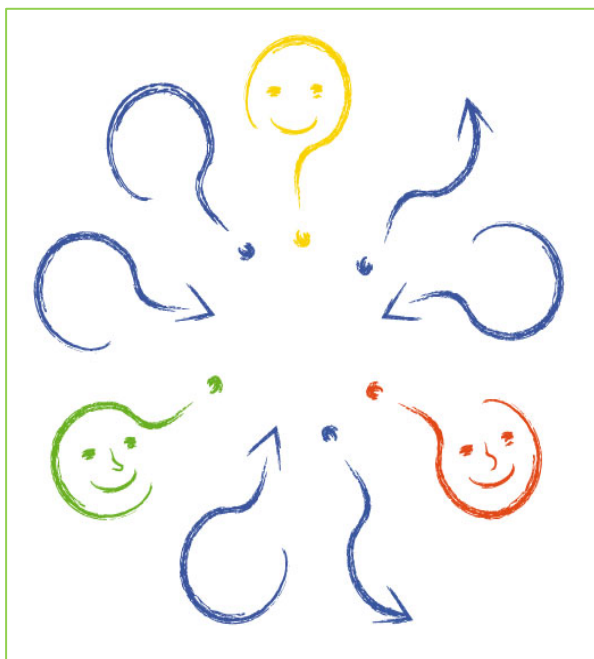
Jean-Marc Potvin a auparavant été directeur de la protection de la jeunesse et directeur provincial de 2001 à 2007 au CJM-IU ainsi qu'au Centre jeunesse des Laurentides en 2000-2001, alors qu'il œuvre dans le réseau des services sociaux depuis 1980.

Jean-François CROISSANT, Psychologue clinicien, thérapeute familial, formateur et superviseur en alcoologie, en thérapie familiale systémique, en thérapie centrée sur les solutions, formé en analyse transactionnelle et praticien PNL.

Pratique en institution (alcoologie, CMPP). Directeur pédagogique de Pégase Processus.

Remy LE BLANC, GEIST 53 (France), Directeur de l'Association GEIST 53 (Groupe d'Etude pour l'Insertion Sociale des personnes porteuse de Trisomie 21 de la Mayenne).

Mohamed L'HOUSNI (France), Directeur de l'Association Recherche, Education, Territoires, Interventions, Sociabilités (A.RETIS) en Haute-Savoie.



**JOURNEE POUR LES
EQUIPES DE DIRECTION**

14 OCTOBRE 2015



INTRODUCTION

Par Jean-François CROISSANT,

Psychologue clinicien, thérapeute familial, formateur et superviseur en alcoologie, en thérapie familiale systémique, en thérapie centrée sur les solutions, formé en analyse transactionnelle et praticien PNL. Pratique en institution (alcoologie, CMPP). Directeur pédagogique de Pégase Processus.

L'humanisme est un concept aux limites étendues et au périmètre vague, toutefois il reste une dimension repérable intuitivement à laquelle beaucoup de scientifiques, de travailleurs sociaux, de philosophes, de dirigeants, de politiques, de citoyens (la liste n'est pas exhaustive) peuvent se référer ou se reconnaître. Il n'a plus le même sens qu'au moment de sa naissance, à la Renaissance où Pic de la Mirandole lui a donné forme. Il est pluri centenaire ce qui dans le monde des idées n'est pas si fréquent, mais pas si exceptionnel non plus.

Pégase-Processus s'associe à l'un de ses développements récents porté par **Virginia Satir qui considère chaque être humain dans son unicité et le reconnaît comme un être social, fondamentalement social puisqu'ancré dans des relations familiales système humain unique qui assure la transmission de la vie d'une génération à l'autre.**

Virginia Satir disait : « Nous avons tous un nombril, nous avons été engendrés, aucun autre système humain n'a cette caractéristique. Des institutions, des groupes, des sociétés, des peuples peuvent se perpétuer inclure des familles, des clans, des ethnies, des castes et, à différents titres, nous pouvons ou nous devons y appartenir par lieu de naissance ou voyageant identitaire, ou par obligation, annexion. Humains, nous ne pouvons nous définir sans les autres et les liens généalogiques, symboliques, légaux, que nous tissons avec eux. Ne plus être important pour personne finit par tuer. »

Nous sommes aussi traversés d'idéaux et soumis aux contraintes pragmatiques, traversés de valeurs et tenus d'agir conformément à celles-ci ou parfois, poussés à leur tordre le cou par contrainte, compromission, ou nécessaire adaptation.

Les recherches troublantes de Stanley Milgram sur la soumission à l'autorité ou les errances barbares et nihilistes de notre 20^{ième} siècle européen, les émergences de nouvelles barbaries au 21^{ième} nous donnent à penser que si nous n'agissons pas pour promouvoir ou défendre les valeurs humanistes, rien ne les empêcheraient de reculer. Je fais le pari que ce n'est pas une valeur universelle ou transcendante, mais plutôt une valeur incarnée qui a traversé et été portée par des figures reconnaissables. En faire une liste unanime est impossible, mais nous pourrions y inclure des candidats et des candidates qui ont fait de l'humanisme, l'ont traduit en actes.



Aristote disait que nos valeurs sont les filles de nos actes ; si on réfléchit à l'humanisme en terme de management alors il ne s'agit pas d'être humaniste par principe, beaucoup parmi nous et ceux qui nous entourent dans nos institutions le sont, mais de faire de l'humanisme, de choisir des actes et des actions qui cherchent à promouvoir les potentiels des professionnels et de ceux que nous accompagnons, en respectant leur unicité et en renforçant leurs appartenances. L'humanisme ne se limite pas à ces catégories d'actes et, au cours de cette journée, nous ne tenons pas à définir à priori ce qui est humaniste et ce qui ne l'est pas, pas plus qu'à prescrire ce qui devrait l'être, mais nous avons l'ambition de partager nos intuitions sur ce qu'il pourrait être dans nos institutions et ce que des managers et dirigeants pourraient en concevoir pour l'agir au quotidien.

Quand je préparais cette journée à laquelle Jacques Laforest et Jean Marc Potvin ont donné l'impulsion initiale, je suis tombé sur un chapitre où un économiste écrivait que la crise financière de 2009 avait été en fait une crise des valeurs puisque l'« Argent » comme valeur avait pris le pas sur toutes les autres qui devenaient asservies à son aune et mesurées à sa disponibilité, supposée devenue rare puisqu'accaparée par une minorité dominante. A travers cette lecture, il est possible d'entrevoir des interprétations marxistes, mais celles-ci sont accompagnées par des éléments de lecture bouddhiste et de lecture catholique et peut être d'autres encore, un certain nombre d'autorités morales ont eu l'intuition des risques de la montée de la valeur « argent » comme mesure de toute chose, certes elles ne constituent pas un front commun mais le début timide d'une tentative de contester cette prise de pouvoir orchestrée de la valeur argent. Celle-ci a trouvé malheureusement de nombreux relais et un grand nombre d'esprit dans les institutions ont intégré la propagande médiatique dont la partie essentielle répète sans beaucoup d'esprit critique les slogans les plus sommaires : « il n'y a plus assez d'argent », c'est parce qu'il n'y a plus assez d'argent qu'il faudrait réduire les allocations adultes handicapés ou le café dans les services !?! Le simplisme causaliste a pénétré sinon convaincu les esprits.

Le rôle des managers et des dirigeants soumis ou acteurs parfois de réductions drastiques de leur budget sont essentiel pour veiller à la promotion ou au maintien d'actes et d'actions humanistes.



LA PLACE DE L'HUMANISME AU SEIN DU MANAGEMENT DANS UN CONTEXTE DE CONTRAINTES ÉCONOMIQUES: IMPOSSIBILITÉ OU OPPORTUNITÉ ?

Par Jean-Marc POTVIN,

Président-directeur général adjoint. CIUSSS Centre-Est-de-l'Île-de-Montréal

Et Jacques Laforest,

Ancien Directeur général Centre Jeunesse de Québec et consultant dans le domaine social en gestion stratégique et clinique

À l'heure où nos organisations se transforment à un rythme presque « inhumain » sous des pressions économiques majeures alors que les besoins sont sans cesse en croissance, à l'heure où le vocabulaire lui-même se transforme dans cette logique de changement pour introduire de façon omniprésente des mots qui font souvent très peur, tels rationalisation, optimisation, performance, efficacité, efficience, l'humanisme dans la gestion est-il encore possible dans des structures de plus en plus imposantes, dont la première mission est de prendre soin des êtres humains...

Ces mots font peur parce qu'on les associe le plus souvent à une logique froide, une logique purement administrative où seule la dimension financière compte, et où la dimension humaine risque d'être exclue, ou à tout le moins malmenée...

On m'a demandé aujourd'hui de participer à cette réflexion fort stimulante, et d'autant intéressante qu'elle nous permet de prendre un pas de recul dans ce contexte de grande pression pour mieux appréhender les défis qui nous interpellent, et surtout, contribuer à identifier les stratégies qui pourraient permettre que les valeurs humanistes conservent ou reprennent tout leur sens dans ces grands projets de transformation. Mais pourquoi ces valeurs ont-elles tant d'importance pour nous ? Bien entendu, nous avons tous pour la plupart fait des études dans des professions de soins ou d'assistance. La motivation première des individus qui se tournent vers ces professions est le plus souvent liée à l'humanisme, ou encore au besoin de contribuer à l'amélioration de la condition humaine sous une forme, ou sous une autre. Aussi, et je crois que c'est là l'aspect le plus fondamental, on peut raisonnablement penser que toute entreprise humaine (entendre par là projet de transformation) qui ne serait pas habitée par des considérations « humanistes » tels le respect, la considération, la reconnaissance des personnes et de leurs besoins, est vouée à plus ou moins brève échéance à l'échec. À fortiori dans un réseau de services socio-sanitaires...

Et pourquoi donc maintenant, avons-nous souvent l'impression dans nos milieux que ces projets de transformation menacent ces valeurs ?



L'enjeu de la gestion de la performance

La terminologie propre à la gestion de la performance organisationnelle provient le plus souvent des sciences de l'administration, et s'est développée principalement dans les milieux industriels, ou encore le secteur privé, où les enjeux de productivité, voire de rentabilité sont déterminants quant à la survie même des entreprises. Plusieurs dans nos milieux sont réfractaires à ces langages, y voyant souvent une menace à l'identité même du professionnel, ou encore à leur autonomie ou à celle de leurs organisations. Chacun (professionnel ou organisation) se sent redevable à son client, protège son espace, son territoire, ses frontières, ses ressources, ses manières de faire...

Les choses se compliquent lorsque les besoins augmentent de manière exponentielle (c'est le cas au Québec avec le phénomène du vieillissement de la population), et que les ressources financières se raréfient. Comment relever le défi. Comment mettre de l'ordre dans tout cela, alors que tous veulent préserver leurs acquis, leur autonomie, leur financement. L'enjeu de la performance du système nous rattrape... Non pas parce que l'entreprise est menacée par la concurrence si elle n'améliore pas sa performance, mais bien parce que le système risque de faillir à sa tâche d'assurer la santé et le bien-être de la population dans sa globalité. Certes, plusieurs usagers ont des services de très haute qualité rendus par des organisations qui ont développé de grandes expertises, mais d'autres usagers, en grand besoin, n'ont tout simplement pas accès aux services, ou encore, ceux-ci sont mal adaptés à leur besoin.

Voilà donc un enjeu profondément humain, celui de l'accès équitable à des services de qualité pour tous. Plus d'argent ? Il n'y en aura pas plus au Québec. La population estime qu'elle consacre déjà beaucoup (trop ?) à la santé et aux services sociaux, près de 50% du budget de l'état. Ce sera 70% en 2030 s'il n'y a pas de restructuration majeure du réseau d'ici là. Que fera-t-on avec l'éducation et les autres missions fondamentales de l'état. Voilà donc autant d'autres questions à consonance profondément humaine... Bien entendu, des politiciens courageux pour certains, téméraires pour d'autres pourraient choisir de faire des déficits et augmenter la dette. D'autres pourraient souhaiter instaurer un nouveau régime politique... Bon, laissons donc les politiciens faire leur travail...

Revenons à nos moutons à titre de gestionnaire d'établissement dans la conjoncture qui est la nôtre. Améliorer la performance administrative et clinique, optimiser les processus, diminuer les coûts, améliorer l'accessibilité, la continuité, la qualité des services, tout ça par humanité envers nos clients et la population... Tout cela vu comme une responsabilité, voir une solidarité envers la population et les usagers. Et tout cela, en restant humain envers nos employés...

Cela peut sembler antagonique, ou même insurmontable, mais très sincèrement, je crois que l'on peut avancer très positivement dans cette voie, pour autant qu'on respecte certains grands principes de gestion, notamment de gestion du changement. Et je crois surtout que l'amélioration de la performance n'est d'aucune manière



incompatible avec une approche humaniste de la gestion, bien au contraire, celle-ci en étant une condition.

L'amélioration de la performance ne signifie pas faire plus avec moins, dans le sens de « presser davantage le citron ». Elle passe inévitablement par la reconnaissance de l'expertise « terrain » des employés, et par leur implication dans des projets de transformation visant le mieux-être des usagers, leur première motivation, tout comme celle de l'organisation.

Une grande partie des problèmes de performance organisationnelle est en effet liée à la qualité et à la pertinence des processus, plutôt qu'à des enjeux de performance individuelle. Et les personnes les plus compétentes pour redessiner les processus sont les gens terrain eux-mêmes, pour peu qu'ils soient bien soutenus et accompagnés pour ce faire. Imaginons de très grands systèmes où ce sont les intervenants de premier niveau qui déterminent eux-mêmes les meilleurs processus à mettre en place pour atteindre les standards d'accessibilité et de qualité. Au sein de leur unité d'abord, mais aussi entre les unités, en considération des multiples liens opérationnels entre les différents sous-systèmes. L'amélioration (ou la détérioration) de la santé et du bien-être d'un usager est la résultante des actions combinées d'un ensemble d'acteurs du système qui travaillent plus ou moins bien ensemble, à l'intérieur de processus plus ou moins bien structurés. La clé de la performance est très souvent là. Et les acteurs du système deviennent partie prenante de cette analyse à faire, deviennent les propriétaires des solutions à mettre en place. Les solutions alors identifiées sont souvent optimales, tenant à la fois compte des enjeux pour les travailleurs, et des enjeux pour les usagers.

Une telle approche, généralisée, implantée dans une perspective d'amélioration continue s'avère particulièrement mobilisant pour le personnel, qui se sent alors considéré, respecté et impliqué dans la définition et la mise en œuvre des changements, et ce, peu importe la taille de l'organisation.

L'enjeu de la taille de l'organisation

J'œuvre actuellement dans une organisation 15000 employés, dont le budget est de 1,2 milliard de dollars. Cette organisation, née dans le contexte de la réforme du réseau de la santé et des services sociaux mise en vigueur le 1^{er} avril dernier regroupe onze anciens établissements montréalais aux missions variées auprès de différentes clientèles (jeunes en difficultés, dépendances, déficience intellectuelle et physique, santé mentale, santé physique, personnes âgées en perte d'autonomie, santé publique). Elle est l'une des 34 organisations dorénavant responsables de dispenser l'ensemble des soins et services sociaux et de santé sur le territoire québécois. Il y a un peu plus de vingt ans, il y avait plus de 900 établissements au Québec pour s'acquitter de ce mandat...

« Small is beautiful » est loin derrière nous ! Nous sommes plutôt dans l'air « Think big » ! Blague à part, il serait plus juste de dire qu'on est dans l'air « Think lean ». Lean, parce que cette réforme a été l'occasion de réduire considérablement le poids des coûts



administratifs dans le système. Plus de 1300 postes cadres ont été abolis (10% de l'ensemble), principalement dans les secteurs administratifs. Aussi, l'objectif principal de cette réforme est d'améliorer l'accessibilité, la fluidité et la continuité des services en brisant les silos entre les différents programmes.

Comment gérer une telle réforme humainement alors que des milliers de personnes sont touchées directement par des projets de transformation ? Comment gérer de si grandes organisations humainement ?

Le Québec n'en est pas à sa première réforme. Plusieurs erreurs ont été commises, et des succès ont été enregistrés. Jusqu'au 1^{er} avril, je dirigeais le Centre Jeunesse de Montréal-Institut universitaire (CJM-IU), une organisation de 3000 employés, elle-même issue de la fusion de 13 petits établissements en 1993, dédiés aux jeunes en difficulté. Durant les premières années, l'organisation a frôlé la catastrophe. Démobilisation du personnel et des cadres, perte de motivation et de repères cliniques, perte de sens, repliement sur soi, méfiance et tension organisationnelle et baisse significative de la performance clinique ont marqué cette époque. Au point où, au tournant des années 2000, le ministère a envisagé sérieusement la tutelle pour cet établissement, ainsi que son démembrement, jugeant cette organisation ingérable parce que trop grosse (c'était une des trois plus grandes organisations du réseau à l'époque). Les temps changent...

Le choix du ministère a plutôt été de mettre en place une nouvelle direction. Un management compétent et humain a pris forme. Un management qui a d'abord édicté des valeurs organisationnelles vues comme assises incontournables des processus de changement. Des valeurs telles, le respect, la collaboration, l'engagement, la rigueur, ont dicté les conduites et les choix, du plus haut niveau, jusque sur les terrains. Une cohésion « sociale » s'est installée. L'ensemble des processus cliniques et administratifs a été revu. Les chantiers ont duré presque 10 ans et ont impliqué plus de 1000 personnes. Au sortir de cette grande transformation, la performance clinique s'est améliorée considérablement. Les déficits chroniques ont cessé, et des surplus budgétaires ont été dégagés permettant de réinvestir dans l'offre de service clinique et dans la mission universitaire. Un très grand sentiment d'appartenance s'est créé. Le niveau de mobilisation du personnel s'est accru considérablement au fil des années, pour atteindre des sommets en 2014 (constatés par les sondages du Conseil québécois d'agrément). À la veille de la nouvelle réforme, nous étions passés d'un sentiment de honte d'œuvrer au CJM-IU (en 2000), à une très grande fierté d'y appartenir... Tous biens centrés sur une cause, l'amélioration du sort des jeunes en difficulté...

Puis, vint la réforme. On nous proposait alors un nouveau mariage qui a été d'emblée perçu comme plus menaçant, qu'attirant ! Il a fallu en percevoir le sens et les opportunités. Il a fallu rapidement voir de quelle manière on peut éviter de perdre des acquis. Les conditions de mise en œuvre ont pu être discutées. Et nous avons pris le bateau. Nous vivons aujourd'hui au cœur de cette nouvelle transformation. Une organisation de 15000 employés, aux multiples missions, aux multiples cultures : ingérable, inhumaine ? Nous avons la responsabilité de bien la gérer, et de le faire humainement. C'est la clé du succès.



Et l'entreprise est viable, pour peu qu'on accepte de faire des deuils, qu'on choisisse de s'adapter aux nouvelles réalités. On peut et on doit choisir d'en faire un succès et ce, par solidarité envers nos usagers, envers la population, et envers notre personnel.

Les conditions gagnantes seront les mêmes que dans toute entreprise de transformation humaine. Sans être exhaustif, en voici certaines que je juge importantes : l'appui sur des valeurs fortes incarnées à tous les niveaux ; une centration sur notre mission envers la population et nos usagers ; la poursuite de buts communs biens définis et compris ; une communication interne forte et bidirectionnelle très bien structurée (adaptée à la taille de l'organisation) ; une perspective collaborative plutôt que compétitive (systèmes ouverts plutôt que fermés) ; une approche d'amélioration continue et de performance qui mise sur la reconnaissance et la mise à contribution de l'expertise des gens terrain, et centrée sur les processus ; et enfin la prise en compte constante du facteur humain et de la nécessité de soutenir et d'accompagner les personnes appelées à vivre des situations difficiles en contexte de changement.

On dit d'une ville de 15000 habitants que c'est une petite ville à échelle humaine...



UNE EXPERIENCE DE DIRECTION

Rémy LEBLANC,

Directeur de l'Association GEIST 53 (Groupe d'Etude pour
l'Insertion Sociale des personnes porteuse de Trisomie 21 de la
Mayenne).

Lorsqu'on m'a demandé d'intervenir sur ce sujet « humanisme et management », j'avoue avoir ressenti un manque de légitimité, considérant à juste titre que je n'avais pas travaillé, réfléchi ce sujet en m'appuyant sur des théories ou écrits divers, qui me permettraient de transmettre des propos construits, argumentés.

J'assumerai donc ma tâche en faisant part simplement d'un vécu personnel, d'une expérience de direction que j'ai menée avec des convictions, des postures qui me convenaient, des valeurs qui me convenaient et qui je l'espère ont pu convenir à la majorité des salariés, s'inscrivant me semble t il, dans une approche humaniste.

Revenons au hasard, qui n'en est jamais un.

Travaillant dans les années 80 au sein d'un IME en tant que psychomotricien, j'avoue avoir toujours eu une certaine sensibilité à la prise en compte de l'autre, et notamment à celui que la maladie ou le destin excluait de la vie sociale partagée normalement par tous.

Permettre de renvoyer à cet autre la reconnaissance d'une dignité à être, vivre, être entendu, puis le droit à être accompagné, aider pour qu'il puisse accéder à un épanouissement, m'apparaissait fondamental.

On me contacte alors pour me proposer un poste dans le cadre d'une approche singulière, nouvelle, pour des enfants concernés par la trisomie 21.

Il s'agit de proposer une autre voie que celle qui est alors imposée aux parents de ces enfants et à ces enfants, celle de l'établissement spécialisé, celle d'une vie ségréguée... qui allait de pair avec un regard condescendant, affuté sur les notions d'incapacité, de déficience qu'il fallait corriger.

Le pari de ces parents est alors de penser que notre regard sur le handicap doit changer et que pour se faire, il faut vivre ensemble dans tous les espaces de vie et de socialisation dit ordinaires, et ce à tous les âges, et que le lieu le plus favorable pour cette éducation à la différence est bien celui de l'école.

Aussi au lieu de travailler à part, dans une institution ségréguée, des professionnels œuvreront auprès de cet enfant en confiance avec cette famille, sous une forme plus souple, proche, adaptable. Ce sera donc un service et non plus un établissement, qui saura s'adapter à chaque situation, œuvrer au mieux, avec pour finalité l'intégration des ces enfants dans cette société.



L'accueil de l'enfant se fera dans tous les lieux fréquentés par les autres enfants (crèches, halte garderies et puis l'école maternelle, l'école primaire avec la création de petites classes spécialisées intégrées.

De surcroît, ces parents affirment que l'enfant trisomique n'est pas enrhumé fatalement dans sa maladie, et que certaines aides précoces peuvent lui permettre de grandir mieux, de développer des compétences, d'où la nécessité ou l'intérêt d'un soutien à sa famille dès la naissance, ce qui pouvait contribuer à restaurer un regard positif sur ses compétences (notion d'éducation précoce).

J'avoue avoir été happé par ce projet et avec quelques collègues cooptés, nous avons démarré cette expérience, tels des pionniers.

Les vrais pionniers c'étaient bien entendu ces parents qui avaient osé braver les quolibets, les remarques déplacées sur un projet qui semblait fou et dérangeait sans aucun doute un ordre bien établi.

Nous leur avons fait confiance et ils nous ont fait confiance, au point de nous accorder une liberté de créer, de faire vivre ce projet chargé d'inconnu, de partager avec eux des événements heureux ou moins heureux mais à chaque fois il s'agissait de faire vivre une idée simplement humaine : restaurer ces enfants dans leur identité d'humain, non discriminé et enfin considérés comme aptes à vivre avec et parmi les autres.

Les règles étaient bien floues dans les cadres horaires... pas de rendu compte des heures effectuées..., une vraie confiance.. un contrat de mission plus qu'un contrat de travail.. des congés qui s'harmonisaient avec les vacances scolaires.. mais un engagement personnel dans cet engagement professionnel..

Le métier était là mais il s'inscrivait bien dans un projet de société...

Et j'avoue que nous y avons pris goût à ce projet, au sein de notre toute petite équipe (4 professionnels) partageant avec les parents un bout de leurs aventures respectives, qui nous renvoyaient de manière proche toutes leurs histoires de vie ,(ce que nous ne vivions pas dans le cadre de l'établissement qui dès son origine était le lieu de substitution de l'éducation parentale, adapté , considérant le parent comme en incapacité d'être un véritable éducateur pour cet enfant) nous obligeant souvent à beaucoup d'humilité , des leçons d'humanité à cœur ouvert.

Lorsqu'après quelques années, le service grandissant en lien avec la reconnaissance de sa pertinence, on me proposa d'en assurer la direction, j'avoue m'y être engagé en me promettant de perpétuer autant que possible ce que j'avais trouvé là, en tant que salarié : la liberté de créer, un cadre horaire souple, adapté à chacun mais respectueux du projet de chacun...une confiance ...qui m'avait permis (ou nous avait permis) de venir chaque jour au travail avec plaisir.

Voilà déjà posé un premier cadre de référence qui n'a rien de théorique mais qui est simplement issu d'un vécu agréable, expérimenté.

Concernant le projet de société, il m'avait convaincu et je l'ai fait mien au point de développer, faire grandir cette idée d'insertion au fur et à mesure que les enfants



devenaient adolescents puis adultes, dépensant avec plaisir une énergie à mettre en œuvre de nouveaux dispositifs leur permettant pour la plupart d'accéder à une vie adulte autant que possible insérée : de se former dans les mêmes espaces que tout un chacun (collège, lycée professionnel CFA..) d'accéder au statut de locataire ou propriétaire, de travailler en milieu ordinaire, de vivre une vie de loisirs, une vie affective...

Et d'un petit service originel, l'entreprise a grandi. Des services nouveaux ont été créés, expérimentaux, puis consolidés dans le temps avec des financements ad hoc.

Il a donc fallu recruter, créer des équipes autour de chacun des projets nouveaux.

Comment à chaque fois maintenir les choix souhaités... ?

Sans aucun doute d'abord, la confiance dans la capacité des professionnels à mettre en mouvement l'idée qui avait germée du service nouveau et de ses finalités visées.

L'équipe est donc responsabilisée pour mettre en chemin cette idée, avec ses énergies, ses compétences et réguler à chaque fois que nécessaire ce qui va, ce qui ne va pas, vérifiant assez spontanément si chaque avancée reste bien en accord avec la philosophie du projet.

Une confiance dans la capacité de chacun à gérer ses horaires de travail, avec un rendu compte déclaratif. Chaque salarié peut organiser son temps de travail au mieux sous la condition que nos engagements vis à vis des usagers soient respectés, que le travail d'équipe puisse être réel (réunions communes, échanges, concertations).

Chaque professionnel est donc responsabilisé.

Une prise en compte de la vie de chaque salarié et donc une facilitation autant que possible d'aménagements face à tous les événements de vie (congés parentaux, congés sabbatiques, absences possibles pour enfants malades, temps libérés autant que nécessaire dans le cadre d'événements de type décès..) : l'annualisation du temps de travail étant un outil fabuleux pour faciliter la mise en œuvre de telles idées.

Des pauses suffisantes pour se récupérer de l'énergie dépensée au service des autres.

Des congés trimestriels supplémentaires ont été accordés pour tous les salariés sans exception, alors que ne pouvaient normalement en bénéficier que ceux qui travaillent avec le secteur de l'enfance (dépassant ainsi le cadre conventionnel).

Une volonté d'optimiser chaque année la dynamique de formation et de répondre autant que possible au maximum des demandes déposées par les salariés.

Des cadres intermédiaires sensibles à ces conduites et à l'écoute des salariés, tout en assurant les réponses nécessaires aux personnes accompagnées.

Une facilité à communiquer, à venir parler, échanger, questionner quelque soit le niveau de l'échelon. Des portes de bureau ouvertes...



Des espaces de réunion, de réflexion, des échanges sur les pratiques professionnelles.

Concernant les personnes accompagnées, une prise en compte de leurs projets de vie, une écoute attentive de chacun, créative, avec des pôles de sécurité '(ex astreinte téléphonique 24h/24 ...), une confiance dans leurs potentiels avant de voir des limites et incapacités, un droit à l'essai, l'expérimentation.

D'un bout à l'autre de la chaîne, une confiance en résonance : du Président de l'Association en direction de son directeur, lui même en direction de ses adjoints, eux mêmes en direction des professionnels de terrain, eux mêmes en direction des personnes accompagnées.

Voilà donc quelques préceptes, quelques attitudes, ingrédients qui ont pu prévaloir dans ce cheminement à la fois pour les réponses aux personnes mais également pour l'exercice des professionnels.

Aujourd'hui l'image de l'Association, perçue à l'externe, est bonne :

- Par les personnes accompagnées et les familles qui perçoivent des valeurs, des postures, une adaptabilité des réponses
- Par des professionnels extérieurs, qui ont écho d'une dynamique, de bonnes conditions de travail, un projet, une responsabilisation.

Certes il est impossible de faire d'un lieu de travail un éden parfait et heureusement, il y a bien entendu des insatisfactions, des mécontentements.. rien de plus humain..

L'entreprise est forte aujourd'hui de 80 salariés.

Si tout semble aller au mieux, pour autant rien n'est inscrit dans le marbre et tout le monde perçoit la fragilité d'un système qui ne s'appuie que sur des valeurs portées par quelques acteurs pilotes : Présidence, Direction générale, cadres hiérarchiques.

De nombreux points de fragilité tapissent l'horizon, à commencer par une baisse réelle et continue des ressources financières, projetant inévitablement l'existant dans une perspective de mariage forcé avec un acteur plus imposant par sa taille, mais aux valeurs et au management différents.

Nous savons que lors d'une fusion, les règles sont inévitablement fixées par celui qui a la plus grosse dot.

La logique actuelle prévalant à la lecture de nos systèmes est centrée sur l'économie financière, la réduction des coûts et donc le regroupement de fonctions supports considérant qu'elles font doublon, avec parallèlement un étoffement de sièges administratifs qui vont à l'aide de cadres techniques divers (directeur financier, ressources humaines, qualité..) penser pour les professionnels de terrain qui deviennent alors des exécutants, soumis à des filtres de contrôle sur leur activité et qu'on déplace facilement en cas de besoin.



Alors face à ces enjeux, est-il possible d'imaginer d'autres perspectives ?

C'est ce pari que nous avons choisi en nous appuyant sur 3 réflexions qui toutes visent à s'inscrire dans des approches les plus humanistes possibles.

La première concerne les personnes ou les familles.

Tout ce que nous avons appris à leurs côtés, nous rapproche encore davantage de ce qu'elles vivent. Or malgré les avancées relatives à la place qui leur est accordée dans cette société, elles restent otages de systèmes qui continuent bien souvent à penser à leur place, leur impose des démarches spécifiques que l'on n'oserait demander à personne. Leur droit au choix n'existe pas vraiment, la discrimination est constante.

Et pourtant une loi fabuleuse dite loi de 2005 (égalité des chances, inclusion, participation, citoyenneté) devrait être mise en œuvre. Elle balbutie seulement 10 années après sa naissance.

Inspirés de pays anglos saxons, nordiques et des perspectives énoncées par l'Europe (désinstitutionnalisation), portés depuis notre création par une dynamique d'innovation, d'anticipation, **il nous a semblé pertinent de faire offre de nouvelles approches qui donnerait encore plus de place aux personnes et aux familles, à leurs choix, en les accompagnant dans leurs projets de vie et non plus dans des postures d'experts (bien que nous ayons déjà fait ce chemin) et en leur permettant d'avoir recours équitablement aux ressources de droit commun dans leur territoire de vie.**

Parallèlement il nous semble logique de contribuer à sécuriser, soutenir, épauler dans des postures bienveillantes mais actives les acteurs du droit commun pour qu'ils ne sentent pas seuls dans une telle aventure. Ainsi nous contribuerons à l'émergence d'une société inclusive au bénéfice de tous.

De services médico-sociaux organisés autour de règles acquises, nous faisons le pari que nous pouvons, à partir de ce que nous sommes, mais en modifiant notre offre, être à côté des personnes et des familles, pour les aider à réaliser leurs projets, les soutenir dans leurs droits, les enrichir de compétences pour ainsi renforcer leur expertise , faciliter l'enrichissement entre pairs d'où l'idée d'une palette ressource pour l'inclusion, socio médicale (et non plus médico sociale). De même, il s'agit d'être aux côtés des acteurs du droit commun..

Des postures professionnelles appuyées sur des valeurs, des convictions que l'expert est bien la personne ou la famille pour son enfant.

Innovation qui bouleverse de fait toute une organisation, des conduites, des règles établies, et dépassent les cadres juridiques actuels ; innovation reçue favorablement par les financeurs car en lien avec les évolutions attendues, mais également parce que génératrice d'un coût social atténué.



La seconde concerne la logique financière.

Au lieu de penser la résorption de la baisse des ressources en réduisant le fonctionnement, les moyens, en analysant chaque dépense (posture qui vient impacter la mission même des professionnels et canaliser leur énergie vers des préoccupations qui détournent de l'usager justifiant âprement même des refus, des limites)

Il n'y a rien de plus décourageant pour un professionnel que ces contraintes qui par ailleurs semblent sans fin, puisqu'il s'agit après avoir essoré tous les comptes de fonctionnement courant, aboutit inévitablement à supprimer des postes et demander de faire autant avec des moyens réduits.

Le choix qui est posé est de ne pas s'engager dans cette voie et de rechercher (grâce à l'innovation) des fonds autres qui vont pouvoir permettre une vie sereine de l'entreprise.

Au delà du présent, le pari est d'imaginer que demain d'autres modes de financement (au moins complémentaires) de nos actions sont possibles (facturation directes, mutuelles, mécénat de valeurs).

Par ce biais, il s'agit de donner à l'entreprise une solidité durable pour que les salariés poursuivent leur exercice dans de bonnes conditions.

Il s'agit donc d'investir actuellement dans cette recherche, en évitant de se rallier à la pensée unique des coupes sombres, et d'imaginer d'autres possibles.

La troisième concerne la gouvernance.

Depuis l'origine, nous nous inscrivons dans une gouvernance associative et les acteurs majeurs de cette gouvernance sont des parents.

Ils peuvent en toute légitimité décider des orientations à prendre, voire intervenir sur les modalités de gestion des ressources matérielles et humaines.

Ils sont « notre employeur ».

Nous avons pour ce qui nous concerne bénéficié d'une réelle confiance à créer, imaginer des réponses nouvelles pour les personnes et leurs familles et à chaque fois nos propositions ont rencontré l'aval de l'Association qui à aucun moment n'est venu impacter les conditions de travail des professionnels.

Mais tout ceci ne dépend que d'une ou deux personnes. Rien n'est inscrit dans le marbre...

On voit par ailleurs l'essoufflement de ce modèle associatif au sein duquel il est toujours difficile de trouver des acteurs qui s'engagent.



COMMENT L'HUMANISME PEUT-IL ETRE UNE SOLUTION DE MANAGEMENT ?

Et pourtant, alors que nous avons tous intérêt (parents, mais aussi personnes, professionnels) à développer des outils, des réponses en adéquation avec la demande sociale, ce modèle n'offre pas les garanties pour chacun des acteurs.

D'où l'idée de promouvoir, d'avancer vers, un mode de gouvernance coopératif où chacun des acteurs trouverait sa place dans la prise de décision des orientations, des choix d'évolution de ce système.

Enfin, au sein même de ce nouveau mode de gouvernance, il s'agit d'affirmer et d'inscrire dans la durée que l'optimisation des conditions de travail des professionnels a un retentissement sur la qualité de l'accompagnement des personnes.

Le bien être des uns contribue au bien être des autres.

Ainsi confortés par quelques réussites au sein d'entreprises qui ont fait ce choix en atténuant le poids hiérarchique notamment, nous avons souhaité d'avancer dans cette perspective de co-construction d'une gouvernance chargée de confiance, délégations responsabilisantes et sécurisées et de conditions de travail permettant la créativité.

La baisse des ressources financières combinée à des départs de cadres en retraite est en ce sens une chance à saisir pour un tel chantier.

Voilà donc en quelques mots une histoire en mouvement... La nôtre ... Elle s'inscrit dans des convictions, traduites empiriquement, au quotidien dans des pratiques ... humanistes.



INNOVATION ASSOCIATIVE

Mohamed L'HOUSNI

Directeur de l'Association Recherche, Education, Territoires,
Interventions, Sociabilités (A.RETIS) en Haute-Savoie.

INNOVATION ASSOCIATIVE - DAVID CONTRE GOLIATH / PAULINE GRAULLE in *Le JAS : le journal de l'action sociale et du développement social*, N.142 (DECEMBRE 2009)

- **Titre :** INNOVATION ASSOCIATIVE - DAVID CONTRE GOLIATH
- **Type de document :** revue
- **Auteurs :** PAULINE GRAULLE, Auteur
- **Date de publication :** 2009
- **Article en page :** PP.12-15
- **Mots-clés :** INNOVATION, LIEN SOCIAL, PROTECTION DE L'ENFANCE, RECHERCHE-ACTION, VIE ASSOCIATIVE
- **Résumé :** L'innovation associative ? Au sein du secteur de la protection de l'enfance ? Cet article présente le projet associatif de RETIS (acronyme de Recherche, Action, Education, Territoire, Intervention, Sociabilité, une association de protection de l'enfance d'Annemasse, Haute Savoie), qui couvre l'ensemble de la chaîne de protection de l'enfance (prévenance, prévention, protection), et se déploie autour de trois axes novateurs : la participation des usagers, les liens avec le monde universitaire et l'engagement de la société civile locale.
- **Nous vous mettons un extrait, pour lire l'article au complet, contactez :** <http://www.lejas.com/>



ENQUÊTE

INNOVATION ASSOCIATIVE David contre Goliath

■ Le débat fait rage... L'innovation associative serait aujourd'hui menacée par le volontarisme libéral de Bruxelles, la complexité des réglementations nationales et les velléités hégémoniques de certaines collectivités*. Pourtant, les associations peuvent encore faire évoluer les politiques publiques. Oui, l'innovation existe encore ! La preuve avec l'association de protection de l'enfance Retis qui, grâce à un management singulier autour de valeurs partagées, et à une interaction constante avec la société civile, a su terrasser le Goliath des politiques sociales traditionnelles. Enquête.



L'innovation associative ? C'est dans un immeuble sans prétention en plein cœur d'Annemasse, ville moyenne de Haute-Savoie, qu'elle se tricote au jour le jour. L'association de protection de l'enfance Retis y a emménagé tout récemment. Mais la vaste pièce principale est déjà emplie de jouets, et d'un confortable canapé rouge. Un sapin de Noël attend d'être décoré par quatre enfants qui dessinent sur la table de la cuisine, sous le regard attentif de deux éducateurs et d'une maman qui sirote un café. "Dans la plupart des structures, l'es-

pace réservé aux enfants et aux familles est très restreint comparé à l'espace dévolu à l'administratif. Ici, nous avons voulu faire l'inverse en privilégiant l'espace de jeu", explique Mohamed L'Houssni, directeur de l'association, tandis qu'il ouvre la porte d'un bureau encore spartiate.

Le ton est donné : ici, la rupture avec l'ordre établi est un préalable pour construire du nouveau. Premier élément de rupture, la conception de l'espace. L'association, qui prend en charge 105 enfants, est divisée en trois services de milieu ouvert avec hébergement

(Semoh), situés en centre-ville de trois communes du département : le Semoh du Genevois à Annemasse, celui du Chablais à Thonon-les-Bains, et un troisième à Annecy. "Je ne voulais pas d'une "institution totale", qui enferme et qui isole, au sens de ce que décrit le sociologue américain Erving Goffman, souligne Mohamed L'Houssni. L'association a été organisée autour de petites structures, dans l'idée qu'il faut revenir à un travail proche de l'artisanat". Et qu'elles seront également plus faciles à manœuvrer. "Quand j'étais cadre à l'Ase, il fallait gérer des équipes de 20 travailleurs sociaux, se souvient Ingrid, chef de service au Semoh du Genevois. Aujourd'hui, ce système d'équipes restreintes permet un management de proximité beaucoup plus dynamique". Au sein de chacune de ces structures à taille humaine, une équipe de cinq éducateurs réalise, à la demande du juge, des mesures d'aide en milieu ouvert (AEMO). Trois "maisons" coquettes, perdues dans la campagne, offrent en complément quatre à cinq lits chacune, pour l'accueil exceptionnel ou périodique de quelques enfants – quand les parents ont besoin de "souffler" et les enfants, de prendre le large. Quant aux placements longue durée, ils sont pris en charge dans deux familles d'accueil. Au total donc, huit entités impliquées dans le projet associatif de co-construction de parcours. Et 53 000 kilomètres affichés au compteur de la voiture de Mohamed L'Houssni !

L'ENGAGEMENT, LE RISQUE... ET LES AUTRES

Couvrir l'ensemble de la chaîne de protection de l'enfance (prévention, prévention, protection), voilà donc le cœur de métier de Retis. Le projet associatif va néanmoins bien au-delà. Il s'enracine dans la théorie du don et du contre-don de l'anthropologue Marcel Mauss. Et se déploie autour de trois axes novateurs : la par-

* Cette question est grave. C'est pourquoi nous aurons prochainement l'occasion d'en faire un dossier.



ENQUÊTE

ticipation des usagers, les liens avec le monde universitaire, et l'engagement de la société civile locale. " L'idée, c'est de s'appuyer sur les ressources de l'environnement, souligne Mohamed L'Houssni. Bien sûr, demander à des parents jugés maltraitants de proposer des solutions de protection pour leurs enfants, ou privilégier les réponses des bénévoles aux réponses professionnelles n'est pas sans risque. Mais le fait associatif n'a de pertinence que s'il ose ouvrir de nouvelles voies d'action. La protection de l'enfance est dans l'obsession du principe de précaution. Or la sécurité n'est qu'un élément parmi d'autres du bien-être de l'enfant".

Le lien social en est un autre. Tout aussi indispensable. " Notre vision, c'est l'articulation entre aide et entraide, entre les aidants professionnels et les aidants naturels qui sont eux aussi des tuteurs de résilience", ajoute-t-il. Car si l'acronyme "Retis" signifie "Recherche, Action, Éducation, Territoires, Intervention, Sociabilité", il renvoie surtout à l'idée de réseau, de filet, de tissage. Un réseau constitué d'une vingtaine de bénévoles qui gravitent autour de l'équipe éducative et qui forment "l'équipe élargie" : pour la plupart, d'anciens collègues de travail ou des relations d'affinités issues du monde culturel ou social.

La gouvernance de l'association incarne elle aussi cette idée qu'il n'est rien de plus salvateur que le lien et l'ouverture au monde. Dans le conseil d'administration, on trouve ainsi un "médiateur des usagers" – une administratrice, enseignante à la retraite, dont le rôle est de veiller à ce qu'au sein de l'association soit porté le souci de l'effectivité des droits des usagers. On y trouve aussi une ancienne juge pour enfants, la directrice de la Maison des écrivains de Paris, le psychologue et chercheur québécois spécialiste de la famille Carl Lacharité, une chargée de mission de la vie culturelle locale, un régisseur de théâtre et même un représentant du secteur immobilier... Histoire de rappeler que la protection de l'enfance concerne la société entière, et qu'elle est, avant tout, affaire de fraternité : "De par son institutionnalisation, la protection de l'enfance est devenue la chasse gardée de spécialistes, pointe Mohamed L'Houssni. Ce qu'on cherche ici, c'est à montrer qu'elle nécessite un engagement de tous".

PRESTATAIRE OU PARTENAIRE ? UN FAUX DÉBAT

Et d'abord, l'engagement du conseil général, financeur de Retis à hauteur de plus d'un million d'euros. Retour en 2006. Mohamed

"Les associations sont face à une tentation technocratique"

Après avoir été directeur général de l'Union nationale des associations de sauvegarde de l'enfance, de l'adolescence et des adultes (Unasea), Jean-Jacques Andrieux est aujourd'hui associé du cabinet Vam Conseil. Pour lui, le rapprochement entre associations et pouvoirs publics est salutaire, même si une nouvelle relation reste à construire.



OLIVIER

Le Jas : le secteur associatif a connu une véritable mutation ces dernières années. Quelle est la nature de cette évolution ?

Jean-Jacques Andrieux : En un demi-siècle, nous sommes passés d'associations charitables, fondées uniquement sur le bénévolat, à de véritables entreprises sociales, professionnelles et structurées. C'est une évolution très positive pour la qualité technique des interventions. Le financement public a permis de grandes avancées : la création d'un corps professionnel de grande qualité, la pérennité des actions, une certaine "égalité des solidarités" sur l'ensemble du territoire.

Ces avantages ont néanmoins leurs contrepois. À l'intérieur des associations, l'émergence de professionnels directement interpellés par l'administration a créé une "tentation technocratique" consistant à privilégier la gestion, le management. On ne refuse pas les grands principes développés par le projet associatif, mais on se concentre sur la réponse technique.

Le Jas : peut-on également identifier dans l'environnement social des contraintes préjudiciables au projet associatif ?

J-JA : Oui. D'abord parce que l'État ne sait pas déléguer. Les administrations successives ont considéré que l'action sociale devenait "leur chose", avec deux conséquences : d'une part, la complexité croissante des textes réglementant le secteur, et d'autre part, le développement d'une méfiance chronique à l'égard de ce qui n'était pas contrôlable, c'est-à-dire les associations elles-mêmes et leur "projet associatif" vécu comme une source de contre-pouvoir. La décentralisation, parce qu'elle a conduit un certain nombre de départements à considérer les associations comme de simples prestataires de service – c'est le fameux "qui paye décide" – a provoqué un sursaut salutaire en les amenant à se repositionner par rapport aux valeurs et à l'éthique.

Et il a fallu vingt ans pour que les esprits et les intérêts se rencontrent, se rejoignent, pour admettre que l'intérêt du formidable tissu associatif présent dans l'action sociale repose sur une légitimité de compétence professionnelle portée par une légitimité de conviction qu'implique le projet associatif. Il ne suffit pas de "bien faire" techniquement, mais de savoir pourquoi et au nom de quelles valeurs on le fait. L'engagement dans une politique publique d'action sociale devient alors un partenariat volontaire et productif. Et tout le monde y gagne.

L'Houssni prend alors son bâton de pèlerin pour convaincre le département. Il réalise une lettre d'intention à partir des préconisations du schéma départemental, le tout premier que met en place le conseil général qui l'élabore grâce à une concertation inédite entre le monde de la protection de l'enfance, la PJJ,

les professionnels de l'Éducation nationale, et le monde associatif. " C'est dans ce cadre que nous avons resserré nos liens avec Mohamed L'Houssni qui était très proche du comité de pilotage, explique Jean-Rolland Fontana, directeur de la protection de l'enfance du conseil général de Haute-Savoie. Historiquement,



ENQUÊTE

la Haute-Savoie a privilégié un fonctionnement en régie directe. Aussi, la protection de l'enfance était-elle jusqu'alors l'apanage des établissements publics". Le mouvement de réorganisation engagé par le schéma départemental, comme la volonté du département de s'adapter davantage aux situations des enfants en mettant en place un système d'AEMO avec hébergement exceptionnel et périodique, pousseront finalement le conseil général à choisir le projet de Retis. "Les associations se demandent si avec la nouvelle procédure d'appel à projets (voir aussi page 22), le secteur devient partenaire ou prestataire, note Mohamed L'Houssni. Je pense que cela est un peu plus complexe. Pour moi, une association est prestataire parce qu'elle a un mandat. Elle devient partenaire quand elle déborde le cadre de ses missions, quand elle fait plus que ce qu'on lui demande, quand elle donne la parole à ses usagers ! L'innovation, c'est ce qui déborde le cahier des charges !".

Il faut dire qu'en Haute-Savoie, le contexte a été favorable. "J'ai eu de la chance de monter le projet avant la crise, reconnaît-il. À un an près, les choses ne se seraient probablement pas déroulées aussi sereinement...". En 2007, le budget est donc bloqué pour trois ans. Aujourd'hui, l'association entre dans sa deuxième année d'existence.

UN MANAGEMENT PAR LE SENS

Au Semoh du Chablais, ce matin à lieu la réunion d'équipe. Autour de Benoît, le chef de service, trois éducatrices et deux éducateurs ordonnent l'emploi du temps pour les semaines à venir. Pas si simple, puisqu'il faut établir le roulement des éducateurs qui passent une nuit par semaine dans l'une des "maisons" avec les enfants. Chacun travaille en outre au moins un week-end par mois pour passer du temps avec les familles qu'il accompagne. Une présence 365 jours par an, de la souplesse, et de la réactivité, voilà ce qui fait la force de Retis.

Une force qui repose sur un engagement rare de la part de l'équipe. "Quand on a signé notre contrat, on savait dans quoi on s'engageait !", sourit Lætitia, éducatrice spécialisée qui, comme d'autres membres de l'équipe, a rejoint Retis



deux écrivains rassemblera familles suivies et enfants extérieurs à l'association fin décembre.

UN RECRUTEMENT ICONOCLASTE

Une liberté d'entreprendre partagée par tout l'organigramme. Et à laquelle Jean-Marc, futur accueillant familial qui partage pour un an la vie du Semoh du Chablais en tant qu'éducateur, a goûté. L'année dernière, il proposait ainsi aux enfants de Retis de participer à la culture d'un jardin partagé. "Le ramassage des pommes de terre avec les enfants a été un moment extraordinaire, raconte-t-il. Les gamins étaient fiers de ramener autre chose que des mauvaises notes à la maison... et pour les parents en difficulté financière, c'était un vrai plus dans leur quotidien".

Jean-Marc n'est pas le seul à s'inscrire dans une politique de recrutement peu ordinaire qui valorise les compétences acquises tout au long de son parcours de vie. Les accueillants familiaux de "l'ancre", le service de placement familial baptisé ainsi en référence aux théories de l'attachement – et "parce qu'il

après avoir travaillé plusieurs années avec Mohamed L'Houssni dans le cadre de l'association Reliance. Une fidélité sans doute liée au "management par le sens et non par objectifs" que ce charismatique directeur – qui ne rechigne pas à l'idée d'être qualifié d'"entrepreneur social" – met en place. "Au-delà de ces contraintes, participer à la création d'une association est une grande chance, poursuit Lætitia. Ici, on a la liberté de proposer les projets qui nous tiennent à cœur et qui enrichissent considérablement notre travail". Et les idées ne manquent pas. Un atelier "pétanque" a ainsi été organisé par le chef de service et un éducateur pour rompre l'isolement de trois pères de famille et créer une activité support à la discussion. Un partenariat avec la Maison des Arts a encore été scellé qui a permis aux enfants d'assister à plusieurs spectacles en échange de leur participation à la billetterie. Quant aux festivals culturels de la région, ils sont régulièrement contactés par les travailleurs sociaux qui entendent bien y associer Retis. Enfin, un atelier d'écriture animé par

faut nommer pour faire exister", souligne Mohamed L'Houssni –, emploie un couple qui a le social chevillé au corps. Elle est ancienne chef de service à l'Ase, lui, était responsable d'un foyer-logement pour personnes âgées. Quant aux équipes éducatives (dont la moyenne d'âge se situe autour de 35 ans), elles sont constituées aussi bien d'anciennes assistantes sociales, que d'un éducateur spécialisé dans la toxicomanie ou d'une conseillère en économie sociale et familiale. Il y a aussi Christophe, éducateur technique au Semoh du Chablais, qui a passé dix ans dans l'immobilier avant de croiser la route de Mohamed L'Houssni lors de ses activités d'hôte familial. Si une formation en VAE se profile pour lui à l'horizon, il compte bien partager avec les enfants sa passion pour l'art plastique. "Ce recrutement un peu iconoclaste apporte, je crois, un certain réalisme dans la prise en charge dont certains travailleurs sociaux se sont parfois éloignés, estime Christophe. Le fait d'être au moins deux éducateurs à suivre chaque famille, l'un réalisant le soutien à l'enfant, l'autre le soutien au



ENQUÊTE

parents, crée de la cohésion dans l'équipe et garantit la prise de recul".

LA RECHERCHE-ACTION POUR FAIRE ÉVOLUER LE PROJET

Cette diversité des regards, l'association l'entretient tous azimuts. Lors de la consultation familiale bimensuelle par exemple. Conduite par l'ethno-psychologue Abdesslem Yahyoui, elle rassemble éducateurs et familles. "Au départ, cette consultation était pensée à destination des familles d'origine étrangère, se souvient Ingrid, au Semoh d'Annemasse. Puis on s'est rendu compte que la question des différences culturelles se posait pour toutes les familles. Aujourd'hui nous y avons recours dès qu'un problème se pose dans une situation". "On est dans un croisement des savoirs sur le modèle d'ATD-Quart Monde, ajoute Mohamed L'Houssni. C'est un espace qui nous pousse à nous interroger sur l'ethnocentrisme qui nourrit nos représentations, et qui nous permet de mettre en mot les conflits". En clair, une instance de régulation entre les normes des familles et les normes sociales. Autre manière d'affûter et d'ajuster le regard, l'outil d'évaluation initiale mis en place par Helen Jones, conseillère en protection de l'enfance pour le gouvernement anglais, venue animer à plusieurs reprises des sessions de formation auprès des équipes. Et comme Retis ne fait jamais rien à moitié, une évaluation de l'outil d'évaluation est en train d'être conduite par la sociologue Catherine Sellenet: "Retis est la seule association en France à utiliser cet outil d'évaluation qui permet de mettre en balance les facteurs de risque et les ressources des familles dans une démarche participative avec la famille", souligne Ingrid. Le recueil des données (entourage, mode de vie, état de santé de l'enfant, etc.) est réalisé en étroite collaboration avec les familles, parfois surprises d'être ainsi sollicitées.

LE LIEN SOCIAL, UNE FÊTE...

C'est également dans cette totale coopération avec les familles que travaillent les accueillants familiaux de "l'ancrage". Pascale et Patrick, qui accueillent quatre enfants dont une "grande" de presque 18 ans, rencontrent chaque mois les parents naturels lors de la réunion "parentalité" supervisée par un chef de service de Retis. "On leur parle de la vie quotidienne avec leurs enfants, de leur état de santé, des vaccins qu'il faut faire...", explique Pascale. On n'est pas dans la concurrence,

au contraire. C'est un travail de co-parentalité car l'enfant doit faire avec deux familles". Une séance d'analyse des pratiques, à l'instar de celle dont bénéficient les éducateurs des Semoh, offre en outre "une bouffée d'air frais et permet de décoder le fonctionnement des enfants", sourit Patrick. Le réseau s'étend également des relations avec les orthophonistes et les instituteurs. "On crée un réseau pour que les enfants puissent plus tard y trouver des ressources", ajoute-t-il.

C'est aussi pour cette raison que Retis avait organisé la veille, un concert dans la maison de Pascale et Patrick qui avaient invité leurs voisins pour l'occasion. "Nous organisons ces événements pour favoriser l'accès à la culture certes, mais aussi pour que les voisins rencontrent les enfants", explique Mohamed L'Houssni. Rien de tel que la musique pour adoucir les cœurs ! La fête est également au

"Une association devient partenaire quand elle fait plus que ce qu'on lui demande ! L'innovation, c'est ce qui déborde le cahier des charges !"

Mohamed L'Houssni

pour partager un moment de convivialité. Quel sera l'avenir de Retis ? De nouveaux projets sont en cours qui restent néanmoins suspendus aux lignes budgétaires du conseil général: un relais parental, un service de tiers dignes de confiance, et un service d'accueil multifamilial pourraient voir le jour dans les années à venir. Ici pourtant, l'ambition ne s'incarne pas dans une expansion incontrôlée. Bien au contraire: "On ne veut surtout pas devenir l'un de ces gros paquebots institutionnels", sourit Mohamed L'Houssni. Mais conserver Retis telle qu'elle est: agréable à manier, facile à adapter, simple, dynamique et innovante. Considérable, en somme. ■

Pauline Graulle

CONTACT - Retis: 04 50 72 26 20

EN BREF

PRÉPARER LES MINEURS À ÊTRE ENTENDUS PAR UN JUGE

La loi réformant la protection de l'enfance prévoit que dans toute procédure le concernant, le mineur peut être entendu par le juge. Mais, les mineurs sont-ils préparés et suffisamment informés face à ces situations ? Pour que ce soit le cas, la Fondation pour l'enfance lance un appel à projets destiné aux associations qui veulent aider l'enfant à être entendu face à une situation de conflit et de séparation familiale. Date limite de dépôt: 5 mars 2010.

Infos: www.fondation-enfance.org

L'EXCLUSION FAIT PEUR

Trois fois plus de Français qu'en novembre 2007 pensent "très possible" de se retrouver un jour sans-abri (12 % contre 4 % en 2007), conclut un sondage de l'Association Emmaüs et de l'Institut CSA. Si l'on compte en plus ceux qui pensent que c'est "probable", on arrive à un taux de 56 % (contre 47 % il y a deux ans).

PROJET POUR L'ENFANT: 1^{ER} ÉTAT DES LIEUX

L'Oned vient de présenter un rapport contrasté sur la mise en œuvre du "projet pour l'enfant" (PPE), instauré par la loi du 5 mars 2007 et qui vise à rassembler dans un document les objectifs et modalités des interventions socio-éducatives menées auprès d'un enfant. Sur 35 départements contactés, seuls 28 ont débuté un travail sur le PPE et un seul a atteint l'étape d'évaluation. La place accordée à l'enfant ou à ses parents dans le projet est très variable selon les départements. Quant au travailleur social référent de la situation, il ne le signe que dans 5 cas sur 12. Rapport disponible sur oned.gouv.fr

EMPLOI ASSOCIATIF: LE SOCIAL EN TÊTE

Dans son "Bilan quantitatif de l'emploi entre 2000 et 2007" dans le secteur sanitaire et social, l'Uniopss relève que "les 33 000 employeurs associatifs du secteur employaient en 2007 environ 925 000 salariés, c'est-à-dire 54 % de l'emploi associatif total (1,7 million) et près de 5 % du total des salariés du secteur privé". "Avec un taux de création d'emplois de près de 4 % en moyenne sur la période, le secteur affiche un dynamisme qui doit retenir l'attention de tous". Infos: uniopss.asso.fr

ASSOCIATIONS: MORAL EN BERNE

L'engagement souffre: c'est le constat d'une étude de France bénévolat sur l'engagement des bénévoles et des associations face à la crise. Avec la dégradation des ressources financières et bénévoles, les responsables associatifs ont le moral en berne. 30 % constatent une perte d'adhérents et 50 % une réduction de financement. Si 59 % témoignent d'une stabilité de leurs bénévoles, 29 % constatent une baisse. En outre, seuls 58 % s'estiment en mesure de remplir leur mission, contre 64 % en 2008.

Infos: www.recherches-solidarites.org



LA RÉFORME DE LA GOUVERNANCE ASSOCIATIVE DE L'ASSOCIATION NATIONALE DE PRÉVENTION EN ALCOOLOGIE ET ADDICTOLOGIE

Par le Docteur Antoinette FOUILLEUL-MIALON

Formateur en approche systémique à Pégase-Processus.

Vice-présidente national de l'ANPAA

L'ANPAA

- Une association unitaire et déconcentrée
- Un conseil d'Administration et 90 comités départementaux avec des élus départementaux
- Une organisation fonctionnelle salariée organisée en direction générale avec un réseau de 90 unités départementales

Réformer une vieille association de plus de 140 ans reconnue d'utilité publique gérant plus de 1500 salariés dans toute la France?

- Ses buts: promouvoir et contribuer à une politique globale de Prévention des risques et conséquences des usages, usages détournés et mésusages d'alcool, tabac, drogues illicites et médicaments psychotropes, pratiques de jeu excessif et autres addictions sans produit
- "Ses fondements s'inscrivent dans des valeurs **humanistes** qui visent au respect et la dignité de toutes les personnes, à leur capacité à l'autonomie et à la responsabilité, à la liberté d'expression et de choix quant à leur projet de vie, l'indépendance par rapport à toute organisation philosophique, politique ou religieuse, à promouvoir un progrès social, économique, environnemental protecteur de pressions addictogènes. Son intervention s'inscrit dans un continuum Prévention et de l'intervention précoce à la réduction des risques, aux soins et à l'accompagnement dans une perspective globale, psychologique, biomédicale et sociale" .



Les dysfonctionnements et le contexte

- Le contexte : la complexification des questions, la technicité des dossiers, la professionnalisation dans les secteurs du champ social et médico-social, les contrôles et exigences budgétaires avec de nouvelles contraintes
- Les dysfonctionnements :
 - ⇒ Responsabilités confuses entre élus et salariés parfois discordance
 - ⇒ Mise en œuvre d'actions ou de décisions locales en contradiction avec la politique nationale
 - ⇒ Pas de vision claire du fonctionnement entraînant un questionnement sur le sens et la cohérence des actions
 - ⇒ attente magique de solutions venant de la direction générale ou du CA
 - ⇒ des mécanismes de compensations masquant les insuffisances de certaines unités

Pourtant l'ANPPA est riche de :

- Sa situation d'acteur de proximité
- Un savoir-faire qui progresse
- Des axes stratégiques basés sur le continuum prévention-soins-accompagnement
- Un leadership en matière de prévention
- Une organisation unitaire qui a promu des outils transversaux en matière de recueil de données, de démarche qualité, de référentiels...

Isomorphisme des systèmes organisationnels et des structures relationnels des situations de dépendance addictive

- Confusion des rôles et des places
- Manque de différenciation
- Co-dépendance
- Refus d'assumer ses responsabilités
- Positionnement victimaire
- Attente de solutions extérieures
- Mésestime de ses propres compétences



Les objectifs généraux de la réforme

- Redéfinition des missions et des responsabilités des élus et salariés
- Définir une chaîne décisionnelle simple et cohérente en affirmant l'autorité de l'échelon régional dans l'organisation
- Recentrer les élus sur les orientations politiques et le soutien envers les politiques de promotion de la santé et du soin

Les principes du nouveau plan d'organisation fonctionnelle

- Une gestion systémique et intégrée
- Une gestion axée sur le renforcement de la complémentarité des responsabilités respectives des élus et salariés
- Une communication interne efficace qui permette d'assurer une gestion cohérente et intégrée de l'ANPAA
- L'obligation de **changer les statuts** et d'entamer un grand processus de consultation et de réflexion au sein de l'association
- Parallèlement, les axes stratégiques doivent être réactualisés pour 5 ans
- D'où une conduite du changement qui va prendre du temps pour :
- Se représenter dans un nouveau rôle, une nouvelle place difficile pour certains qui se sentent mieux dans leur pré carré tout en bénéficiant de la protection du niveau général que "un parmi un plus grand ensemble".
- Prendre "le grand angle" tout en "zoomant"
- Se situer à la hauteur d'une dimension politique pour les élus
- Se situer dans la mise en œuvre des orientations pour la sphère salariée et trouver les ajustements créatifs entre membres bénévoles, élus et salariés

Conclusion

- Le rôle politique est essentiel car il demande de "penser les sens de l'action" plus que l'action elle-même et cela au plus au niveau institutionnel.
- La conduite du changement demande du temps, de la persévérance dans la direction engagée.
- Une dimension humaniste au sens de la foi en l'Homme pour créer du plus grand que soi.





COMMENT L'HUMANISME PEUT-IL ETRE UNE SOLUTION DE MANAGEMENT ?



PEGASE PROCESSUS est un Centre de formation, de psychothérapie et de recherche, fondé en 1986, d'abord à St-Brieuc puis à Rennes.

Notre centre œuvre à la diffusion des approches systémiques, de la thérapie familiale et des approches centrées sur les «solutions» auprès des professionnels travaillant en milieu social, éducatif, scolaire, médical, médico-social, psychiatrique...

Par l'intermédiaire de formations, nous continuons à promouvoir, de manière expérientielle et humaniste, l'amplification des compétences des professionnels à intervenir auprès des personnes et des familles en proposant des outils systémiques concrets applicables sur le terrain.

Une autre part importante de nos interventions consiste à soutenir les pratiques des équipes dans leurs institutions par le biais de supervisions, d'analyses ou de modélisations des pratiques, d'actions-recherche ou de formations sur mesure.

Nous sommes également un centre de thérapie pour les groupes, les individus, les couples et les familles.

Membre de l'European Family Therapy Association (EFTA).

Agréé DPC n°3990 pour les professions paramédicales



23 avenue Gaston Berger – 35 000 RENNES

Tel : 02.23.46.42.16 – Fax : 02 23 46 33 66 - secretariat@pegaseprocessus.fr

Site Internet : www.pegaseprocessus.fr