

PROCES VERBAL DE REUNION DU COMITE SOCIAL ET ECONOMIQUE

DE LA FONDATION ILDYS

A APPROUVER

DATE DE LA REUNION : 2 février 2022 à 14h

FICHE DE PRESENCE

La présidence de cette réunion en visioconférence est assurée par M. Michel MOGAN, Directeur Général Délégué aux parcours de vie et de santé et M. Éric ESNAULT, Responsable des Ressources Humaines.

Assistent à la réunion :

Site de Roscoff :

- M. Eric ESNAULT, Responsable des Ressources Humaines
- M. Stefano DE BLASIO, Secrétaire du CSE, Elu SUD
- Mme Claire BOURVEN, Elue SUD
- M. Pascal LE PAGE, Elu SUD

En extérieur :

- M. Michel MOGAN, Directeur Général Délégué aux parcours de vie et de santé
- Mme Michelle CREACH, Représentante syndicale de la CGT
- M. Franck MONFORT, Elu CGT
- Mme Anne FABISH du Cabinet SECAFI

Site de Brest :

- Mme Gaëlle ROLLAND, Responsable du Pôle SOCIAL et sa stagiaire Mme Camille GUERIN
- Mme Christelle SEGALLEN, Elue CGC-CFE
- Mme Agnès GRONDIN, Elue CGT
- Mme Elisabeth STEPHAN, Elue CGT
- M. Jacques LE BORGNE, Elu CGT
- M. Yann KERNEUR, Représentant syndical SUD

Site de Landivisiau

- Mme Elen LE GALL, Elue CGT
- Mme Valérie RAMBAULT, Elue CFDT
- Mme Nelly ROBIN, Elue CGT
- M. Patrick MESGOUEZ, Elu CGT

Mme Maryse DELDICQUE, Permanente administrative du CSE, est présente sur le site de Brest

ORDRE DU JOUR
DE LA REUNION EXTRAORDINAIRE DES MEMBRES DU COMITE SOCIAL ET ECONOMIQUE

2 février 2022 à 14h00

En visio-conférence depuis les trois sites de la Fondation

Pôle Social

1. Retour de l'expertise réalisée par le cabinet SECAFI sur le Foyer du Pont Neuf

Le Secrétaire du CSE,
S. DE BLASIO

Le Président,
H. BLAIZE

* documents joints



**PROCES-VERBAL DE LA REUNION EXTRAORDINAIRE
DU COMITE SOCIAL ET ECONOMIQUE DE LA FONDATION ILDYS DU 2 FEVRIER 2022
APPROUVÉ**

Début de la réunion : 14h10

La présidence de la réunion est assurée par M. Michel MOGAN et M. Eric ESNAULT.

M. ESNAULT rappelle que la demande d'expertise des élus a été effectuée par le Cabinet SECAFI sur le Foyer du Pont Neuf Petits et que l'ordre du jour porte sur la restitution de cette expertise. Il laisse la parole à l'intervenante.

Mme Anne FABISH, du Cabinet SECAFI, mènera les débats après avoir rencontré la Direction de la Fondation la veille et les élus le matin même pour préparer cette restitution.

La demande du CSE s'inscrit dans le cadre du constat d'une situation de travail dégradée au sein du Foyer du Pont Neuf groupe « Petits ». Ce foyer, situé à Brest, accueille une petite dizaine d'enfants pris en charge par 11 salariés.

La demande du CSE est d'établir un diagnostic sur la situation actuelle afin de définir des actions de prévention et d'amélioration des conditions de travail au sein du service.

Le Cabinet SECAFI a effectué des entretiens de cadrage début novembre avec des représentants des personnels et le RRH de la Fondation. Les différents paragraphes en italique correspondent à l'écrit visionné en diaporama durant la réunion.

Le rôle de la protection de l'enfance : remettre de la Loi et du cadre en fonction des besoins spécifiques de chaque enfant. Travailler dans le Social est quelque chose de particulier, chaque enfant a son vécu et a ses besoins propres.

*Eduquer un enfant nécessite donc de s'adapter en permanence à ses besoins qui oscillent entre **sécurisation** et **autonomisation**. Et à terme, en lui ayant fourni un cadre suffisamment sûr, il acquerra l'autonomie nécessaire. Ainsi, les professionnels de l'enfance sont eux aussi en prise avec ce questionnement permanent, qui doit **s'adapter aux besoins évolutifs de l'enfant**. Les professionnels sont là pour suppléer.*

Au départ, l'équipe se constitue d'auxiliaires de puériculture toutes issues de la pouponnière : elles travaillaient donc avec des nourrissons.

Au fur et à mesure, elles se sont formées à des techniques et outils éducatifs très utiles pour accompagner les 3-7ans. Des professionnels éducatifs sont venus petit à petit compléter l'équipe.

La base est de trouver l'équilibre entre le soin et l'éducatif.

Il convient de noter la porosité entre les termes «l'équipe Pont Neuf petits» et les Auxiliaires de Puériculture : notre mission est mandatée sur le Foyer mais il faut peu de temps pour savoir que la question est relative aux Auxiliaires en particulier. Les Auxiliaires de Puériculture restent un groupe bien défini :

- Avec une différence substantielle de salaire

- Avec une formation initiale issue du soin, ayant plus d'appétence pour travailler avec les plus petits.

Quelle est l'image de ces salariées pour les collègues éducateurs :

- Quand on les prévient que ça ne va pas être facile de s'intégrer ?

- Quand on fait le même travail avec une rémunération différente ?

- Quand on ne travaille pas ensemble sur les divergences fondamentales entre éducatif et soin ; que l'on perdure à leur donner des tâches différentes ?

Cela fait rentrer dans un cercle vicieux : la dévalorisation des salariées ou leur stigmatisation fait qu'elles se vivent comme différentes des «éducateurs» et qu'elles se referment et alimentent ainsi leur mauvaise réputation.

Les différentes étapes de la vie professionnelle partagée sont venues renforcer le collectif. Lorsque celles-ci ont été vécues comme négatives, elles poussent le collectif à se refermer sur lui-même.

Mme ROLLAND entend l'articulation entre les uns et les autres et pense qu'il faut resituer chacun dans son corps de métier avec ses tâches et missions spécifiques, c'est ce qui fait la richesse d'une équipe pluridisciplinaire. Les rémunérations sont d'ailleurs indexées aux métiers.

Mme FABISH répond que cela a été abordé hier et dans le Social c'est souvent le cas : quelle différence entre un éducateur spécialisé et un moniteur éducateur ? Et pourtant leur salaire est différent.

M. ESNAULT est d'accord avec Mme ROLLAND : la rémunération est en lien avec la Convention Collective et le métier exercé.

M. LE BORGNE précise que la Convention Collective 51 dit qu'à plus de 50% de tâches qui ne sont pas de son métier, le salarié peut être reclassé dans la catégorie supérieure.

Pour M. ESNAULT, il est nécessaire de redéfinir les missions des uns et des autres et les tâches doivent être conformes à chaque métier.

Pour Mme ROLLAND, il convient vraiment de revoir collectivement le projet du service car on a besoin de tous les talents, ceux des auxiliaires de puériculture et ceux des éducateurs spécialisés pour la prise en charge de demain.

M. MONFORT souligne la réalisation d'une expertise mais aussi d'un audit sur les Foyers du Pont Neuf et sur le fond, il ne faut pas nier qu'un travail éducatif est fait par les auxiliaires de puériculture.

Il existe encore des pratiques héritées de l'époque de Ty Yann. Ce matin lors de la présentation des résultats de l'expertise aux organisations syndicales, un temps d'échange important a concerné l'intégration de nouveaux salariés dans l'équipe. Certains nouveaux embauchés ont été prévenus avant même d'avoir mis les pieds dans le service où ils étaient embauchés qu'il y avait selon la direction des difficultés avec certaines personnes dans l'équipe. Avec une mise en garde sur des pratiques professionnelles mises en place par certains salariés que la direction de l'époque ne souhaitait pas voir reproduire. Il dit avoir été lui-même mis en garde par la direction quand il a été embauché. Cette pratique ne date pas d'aujourd'hui. Cette expertise est sûrement l'occasion de changer cette pratique, de laisser chaque nouvel embauché se faire sa propre idée et lui permettre de créer lui-même des liens avec ses collègues de travail sans avoir déjà des idées préconçues. Cela permettra une meilleure intégration dans les équipes éducatives.

M. ESNAULT ajoute que la Direction souhaite que chacun puisse travailler en sérénité.

Mme SEGALEN précise que le moniteur éducateur ou l'éducateur spécialisé n'a pas toujours l'expérience des enfants de 0 à 6 ans : c'est une spécificité de ce service en lien avec la population accueillie. Les petits ont besoin de soins. Il faut tenir compte de la mission journalière du service.

Mme ROLLAND intervient sur la notion d'équipe avec l'idée d'amener une dynamique de groupe pour accompagner les enfants et les familles. Il est urgent de sortir de cette adversité.

M. MONFORT parle de pratiques passées qui doivent cesser sur des attaques faites en amont en parlant de cette équipe comme d'une équipe difficile aux nouveaux salariés arrivant sur ce Foyer.

Mme FABISH évoque l'exemple de la fermeture des pouponnières posée par les politiques sans que les choses soient dites ou en tout cas de façon paradoxale.

Mme GRONDIN parle de cette fermeture vécue comme difficile et ce qui peut être dit à l'heure d'aujourd'hui sur le fait que les familles d'accueil ont besoin de nos compétences car elles sont en difficulté. C'est agréable à entendre mais c'est compliqué quand on a déjà été ballottées, on a peur que ça recommence. Dernièrement le Conseil Départemental a évoqué la possibilité d'une réouverture de pouponnière. Mme GRONDIN a toujours travaillé sur le groupe des petits et elle a déjà entendu que les auxiliaires n'allaient pas pouvoir rester là.

M. MOGAN répond que les politiques évoluent et que le nouveau Conseil Départemental en place travaille sur ces politiques qui changeront peut-être. La force de la Fondation est de savoir s'adapter dans le Social comme cela se fait dans le médico-social et le sanitaire. On a besoin de s'appuyer sur la compétence de tous.

Mme ROLLAND a entendu le vécu de Mme GRONDIN. Elle ne sait pas ce qui se fera demain mais il faut travailler ensemble, l'idée n'est pas de subir mais de co-construire au regard des besoins de la population du territoire finistérien, c'est notre mission.

Mme GRONDIN dit que les auxiliaires ont besoin de faire confiance à la Direction, le discours a bien été entendu mais il a déjà été donné précédemment et cela n'avait rien changé.

Mme ROLLAND parle de la mise en place dès mars 2022 d'un groupe de travail et elle souligne qu'il n'est pas question que les auxiliaires soient ballotées.

Mme FABISH montre que l'impact de la fermeture de la pouponnière est tombé sur les auxiliaires de puériculture et qu'il y a sans doute eu un loupé. Certains salariés ont besoin d'un accompagnement plus long.

*La problématique sous-jacente est donc le **manque de reconnaissance** : elles ont su s'adapter aux besoins en suivant des formations, en allant à des audiences... alors même que cela aurait pu devenir une force majeure, avoir des professionnelles issues du soin qui ont su se former peu à peu à l'éducatif, des ratés de communication, de cadre, ont mené à une situation conflictuelle.*

M. ESNAULT assure que la Fondation sait accompagner ses salariés.

M. MONFORT annonce que la CGT sera attentive à la mise en place des groupes de travail tout en sachant qu'au final, dans le fonctionnement actuel ce ne sont pas eux qui sont décisionnaires mais la Direction. Il souhaite revenir sur sa rencontre avec 2 salariées lors d'un tour de services récent qui n'avaient jamais pu évoquer leur situation et mal-être en lien avec la fermeture de la pouponnière : c'était la première fois qu'elles pouvaient le faire et pourtant cette situation est assez ancienne.

Mme ROLLAND confirme la création de groupes de travail mais aussi des arbitrages à faire par la Direction. Il faut que la réflexion soit constructive.

M. MOGAN revient sur les groupes de travail, les arbitrages nécessaires mais aussi sur la négociation d'un nouveau CPOM à discuter avec les financeurs sachant que ceux-ci demandent de faire une étude des besoins au niveau du territoire afin de mieux cibler les prises en charge.

La réalité de l'activité des professionnels dans une MECS

Nous notons une véritable différence entre les professionnels de jour et les veilleurs : cette différence s'explique tout simplement par le contenu de l'activité. En effet, ils travaillent dans des périodes plutôt calmes, avec peu de tâches, par essence.

Chez les personnels de jour, on retrouve comme marqueurs importants :

- ☐ Les difficultés à se concentrer, les aléas fréquents
- ☐ Le manque de temps pour penser collectivement
- ☐ Néanmoins, une latitude décisionnelle appréciée dans notamment les choix d'organisation du travail et de mise en place des projets.

Pour Mme FABISH, les veilleurs se sentent plus détendus que le reste de l'équipe (résultats KARASEK) car ils n'ont pas à gérer ce qui est du quotidien, ils répondent à une demande à la fois et il n'y a pas d'autres choses à faire en même temps.

Mme SEGALIN ajoute que les veilleurs de nuit n'ont pas à gérer la dynamique du groupe d'enfants et cet exercice n'est pas simple.

Mme FABISH rappelle que c'est dans les gestes anodins que s'exercent l'éducatif et le soin, en permanence.

La latitude décisionnelle au cœur de l'activité :

Le travail en MECS peut se résumer très succinctement comme la responsabilité **d'organiser la maison** de telle façon que chaque enfant y trouve sa place et les ressources nécessaires à son bon développement.

☐ Cela explique donc que l'activité est extrêmement **hachée** : elle est réglée autour des temps de la journée. La question notamment des transports est prégnante car il faut pouvoir conduire tous les enfants au bon endroit, au bon moment, que ce soit à l'école ou aux rendez-vous médicaux.

☐ Cela nécessite que l'ensemble des professionnels soit en accord sur les bonnes réactions et les conduites à tenir en toutes circonstances : **travailler en MECS consiste à faire de l'éducatif ou du soin sur tous les actes du quotidien, même les plus anodins.**

Ainsi, on peut comprendre qu'il est difficile de faire remonter une difficulté, ou même de la voir : il y a tellement d'aléas à gérer, à partir de quand est-il nécessaire de faire appel à l'encadrement ?

On voit également apparaître la facilité avec laquelle les tâches des uns et des autres peuvent s'entremêler, se répartir. Tout le monde s'adapte aux aléas qui se présentent. Ce qui peut facilement générer des glissements de tâches.

Exemple : S'il faut emmener 6 enfants dans 3 écoles différentes à la même heure, la maîtresse de maison peut être amenée à faire des transports.

Glissements de tâches

Au sein du Foyer, nous avons pu noter les glissements de tâches suivants :

☐ Les veilleurs de nuit font des lessives pour aider les maîtresses de maison (dans la mesure où cela ne génère pas trop de bruit)

☐ Les maîtresses de maison aident aux transports ou à garder les enfants temporairement déscolarisés

☐ Mutualisations Pont Neuf petits/grands

Au sein de l'encadrement, les glissements de tâches se sont organisés au fur et à mesure de l'éloignement du cadre de la MECS et de la construction du poste de coordinatrice. Cela s'explique car :

☐ Être au cœur de la structure permet d'avoir la réactivité pour intervenir sur les questions les plus urgentes

☐ Être présente au sein du foyer fait de la coordinatrice l'interlocuteur privilégié.

Or, il est important de noter que la coordinatrice n'a pas de pouvoir hiérarchique. Donc elle est, par essence, en difficulté avec un poste qui gère l'équipe et l'accompagne au quotidien mais n'est pas en responsabilité.

La gestion des plannings par exemple se fait à trois niveaux :

☐ Les salariés notent leurs HS pour vérification

☐ La coordinatrice les note dans un tableau

☐ Le cadre transfère aux RH

Malgré cela, il y a des ratés, des dépassements...

Pour Mme ROLLAND, il faut dissocier le glissement des tâches en fonction du quotidien. Il ne faut pas que ce soit répétitif et que cela vienne gêner le travail des uns et des autres, c'est là qu'il faut être attentif.

M. LE BORGNE répond qu'il est constaté que les maîtresses de maison faisaient les transports de manière récurrente et non de façon ponctuelle.

Mme GRONDIN dit que le professionnel est seul le matin, seule la maîtresse de maison est présente en même temps.

Mme ROLLAND confirme que c'est bien dans le projet de service qu'il faut remonter ce genre de chose. Beaucoup de choses structurelles sont à revoir.

Pour M. LE PAGE, revoir le projet du Foyer cela comprend le dimensionnement de l'équipe s'il y a autant d'heures supplémentaires effectuées. Ce projet va-t-il prendre en compte le nombre de salariés suffisant ?

Mme ROLLAND dit qu'elle ne peut répondre à cette question aujourd'hui, cela va dépendre des besoins des enfants accueillis. Il faut partir des besoins identifiés.

M. LE PAGE a compris que lorsqu'un enfant ne peut aller en classe, le Foyer est tout de suite en difficulté, on ne voit pas de compensation en personnel comme cela peut être le cas dans le sanitaire où il existe le pool de remplacement.

Mme ROLLAND réplique qu'une structure en MECS doit pouvoir absorber les aléas possibles, il n'existe pas d'organisation parfaite.

Pour Mme SEGALIN, la maitresse de maison n'est pas seulement là pour s'occuper des tâches ménagères. Si on regarde le fonctionnement, on se rend compte que tous les professionnels ont à un moment, débordé de leurs tâches. C'est très complexe d'ajuster car c'est un mouvement perpétuel.

Mme ROLLAND distingue le glissement de tâches et l'agilité : l'agilité c'est assurer la continuité d'un acte, le glissement c'est quelque chose qui est fait de façon régulière.

M. MONFORT insiste sur le mot agilité et faire preuve d'innovation : on entend cela partout. Il pense que derrière cela, on va vers faire plus avec les mêmes moyens. Il faut être vigilant. Il faut être prudent avec des mots comme agilité.

M. MOGAN pense que c'est la capacité à s'adapter mais il ne faut pas que ce soit un principe.

Mme FABISH revient sur la place de la coordinatrice qui n'a pas de pouvoir hiérarchique.

Mme ROLLAND annonce qu'un travail est en cours sur le glissement de tâches : le poste de coordinatrice est nouveau. Il faut identifier les endroits où il y a des problèmes. Un groupe de travail se réunira au moins une fois par semaine entre les cadres et les coordinateurs pour éviter le glissement de tâches au fil du temps et cette rencontre doit permettre de réguler dans une réflexion commune.

M. LE BORGNE signale que lors d'une réunion de CSE, la CGT avait alerté la Direction sur la charge de travail donnée aux coordinateurs après cette présentation.

Mme SEGALIN confirme et dit qu'aujourd'hui c'est celui qui a la fonction hiérarchique qui doit se charger de la gestion des plannings.

Pour Mme GRONDIN, les 2 coordinateurs du Social ne faisait pas du tout la même chose en fonction du cadre duquel ils dépendaient.

Mme SEGALIN parle d'une fiche de poste qui devait démarrer.

M. LE BORGNE répète qu'il est important de co-construire car de mémoire, les coordinateurs n'avaient été sollicités qu'à la toute fin.

Le soutien social au Foyer Pont-Neuf petits

Dans le questionnaire de Karasek, la dimension du soutien social vient pondérer les deux autres dimensions : on peut avoir des conditions de travail très exigeantes et ne pas être en grande souffrance au travail grâce à un soutien social fort.

On note une véritable distinction entre soutien hiérarchique et soutien de la part des collègues.

☐ Concernant le **soutien hiérarchique**, les salariés font part d'une difficulté à faire appel au cadre lorsque cela est nécessaire (recadrage, besoin de soutien sur les dossiers...) et un manque d'implication dans le suivi des enfants. Il apparaît également que la légitimité du cadre n'est pas établie.

☐ Concernant le **soutien des collègues**, il était apparu une hypothèse qu'il y avait un clivage au sein de l'équipe. Celui-ci n'est pas apparu lors de nos investigations. Les éducateurs qui nous ont rapporté n'avoir aucun souci ont expliqué avoir adopté une posture neutre et d'apprentissage : plutôt que de se dire qu'ils arrivaient sur l'équipe des Auxiliaires ingérables, ils ont pris le parti d'arriver dans une équipe avec une grande expérience et ont évité de tenir compte des mises en garde.

Une perte de confiance dans l'encadrement

Les griefs partagés par l'équipe sont les suivants :

- ☐ *De nombreux changements de personne et à chaque fois l'organisation change*
- ☐ *Incompréhension de l'importance du quotidien, des priorités*
- ☐ *Difficultés à trancher et aborder les sujets complexes*
- ☐ *Implication uniquement sur l'administratif*
- ☐ *Difficultés à connaître et s'impliquer sur les dossiers des enfants*
- ☐ *Décalage quand on demande de venir recadrer le groupe d'enfants*

A force de répétition de ces ressentis, les professionnels ont perdu confiance en leur encadrement, finissent par s'appuyer sur la coordinatrice.

*La question de la **légitimité** est un point qui est ressorti des entretiens. Au cours de nos investigations dans d'autres structures du secteur social/médico-social nous avons pu constater que cette légitimité repose sur plusieurs critères :*

☐ **Être reconnu comme compétent par l'équipe** : cela repose sur une bonne connaissance des enfants, de leur projet individuel, une compréhension forte dans la vie quotidienne de l'équipe et être porteur des valeurs de l'équipe.

☐ **Être constant et transparent** : les équipes ont toujours un fort besoin d'équité, de justesse et de justice. Cela passe par la transparence et que chaque décision soit motivée de la même façon.

La légitimité s'acquiert donc, quand on arrive de l'extérieur, avant tout en venant sur le terrain comprendre ce qu'est l'activité quotidienne. En comprenant cela, le cadre est en mesure par exemple de donner des renforts quand nécessaires, de savoir ce qui justifie les heures supplémentaires, de trancher les conflits.

M. LE BORGNE demande que le mot « encadrement » soit laissé à cet endroit du rapport. Il considère que la Direction avait été informée des difficultés ; elle a donc sa part de responsabilité dans la situation.

Mme SEGALIN comprend la demande. Elle ajoute que l'encadrement n'est pas resté sans rien faire : des choses ont été signalées dès la fin 2020 et début 2021. L'ensemble des cadres a prévenu la hiérarchie.

M. MONFORT confirme qu'il y a eu des remarques informelles faites à la Direction.

M. LE BORGNE ajoute qu'avant l'expertise, Mme CONQ lui a demandé que cette enquête ne soit pas à charge contre le cadre du service. Cela montre bien qu'il y avait un soutien de la Direction envers ce cadre.

Mme GRONDIN parle d'une impression d'abandon, de nous laisser couler. On ne pouvait rien dire sinon on nous répondait : « tu te tais, si tu n'es pas contente, tu iras travailler dans le sanitaire et comme ça tu auras le Ségur ».

M. MOGAN dit que cette situation était dans le viseur de la Direction. Des mesures d'accompagnement dans son poste pour ce cadre ont été mises en place par Mme CONQ. Tout le monde fait le constat aujourd'hui que l'on est dans une problématique.

Mme SEGALIN pense qu'il y a eu un manque de communication.

Pour Mme GRONDIN, la communication institutionnelle a manqué. Dans ce contexte on ne pouvait pas venir interpeller la Direction. Nous estimons que cela fait 2 ans que cette situation dure.

M. ESNAULT précise que Mme CONQ avait proposé des formations sur la communication. Sa volonté était de construire avec l'équipe.

Pour M. MONFORT, une formation mise en place sans l'adhésion de l'équipe n'est pas une manière de construire ensemble, c'est de l'injonction.

Mme GRONDIN précise qu'effectivement lors d'une réunion d'équipe, elle a pu dire que ce n'était pas une formation sur la communication qui ressoudait les difficultés du Pont Neuf Petits, point de vue partagé par une partie de son équipe. Mais malheureusement elle n'a pas été entendue.

M. MOGAN dit que la problématique actuelle est de savoir comment accompagner l'équipe.

Mme ROLLAND annonce qu'il faudra tout reprendre d'une manière différente.

M. DE BLASIO sent bien avec les propos de chacun qu'il y a de la souffrance. Il espère que cette situation servira de leçon pour ne pas répéter les mêmes erreurs à l'avenir.

Pour Mme ROLLAND, il existe souvent un delta entre les intentions et la réalité. Il y aura ce temps nécessaire sur les analyses de pratique : c'est un lieu où l'on peut avancer avec un intervenant extérieur.

M. DE BLASIO pense qu'il faut toujours accompagner les salariés quand on réfléchit à des projets, et ce, quel que soit le secteur d'activité.

Mme RAMBAUD est d'avis de remettre à plat ce service car on sent beaucoup de souffrance pour le personnel.

Mme FABISH revient sur le mot « cadre » mis à la place d'encadrement puisqu'il s'agit bien ici du supérieur hiérarchique direct.

Elle poursuit avec la diapositive suivante.

L'incident qui cristallise toutes les tensions

Le 23/02/21, deux salariées écrivent dans le cahier de liaison à destination de la maîtresse de maison : « Nous avons dû jeter ton plat du soir. Ce n'est pas des courgettes que tu as mis mais des concombres que tu as mis ! On a fait des pâtes carbo du coup. »

Suite à ce mot, la maîtresse de maison est en arrêt de travail et alerte l'encadrement sur la pression qu'elle subit.

Le 17/03/21, les 2 salariées sont chacune convoquées à un entretien avec la directrice du pôle social et le cadre de service qui conduira à un courrier du 25/03/21, les notifiant d'une sanction disciplinaire : « L'inscription de ce message sur un cahier partagé par l'équipe n'avait d'autre but que de déstabiliser, voire humilier la salariée puisque les faits reprochés n'impactaient pas la qualité de prise en charge des enfants et n'avaient donc pas à être mentionnés sur ce cahier. Cela s'ajoute à un contexte de remarques orales désobligeantes régulières dont s'est plainte la salariée. Cet événement a eu un impact sur sa santé, causant son arrêt de travail, toujours en cours aujourd'hui. »

Nous savons que la Direction maintient sa position quant à cette situation. Néanmoins, il est important de revenir sur les déterminants qui ont conduit à ces sanctions puisqu'il s'agit de l'élément qui permis de mettre en évidence les difficultés de l'équipe. Il existe un décalage entre le motif initial du mot dans le cahier et l'ensemble des reproches émis. Ce qui est venu caractériser la sanction est à la fois ce mot et des difficultés rapportées par la salariée.

Objectivement, l'écriture seule de ce mot ne peut faire l'objet d'une telle sanction et il est tout à fait justifié d'écrire dans le cahier qu'il y a eu un changement de repas, étant donné que cela impacte les stocks de nourriture. A notre avis, de nombreux éléments n'ont pas été travaillés collectivement et auraient mérité d'être pris en compte notamment par le biais de l'APP (qui n'existe pas chez les petits) ou de l'encadrement. La sanction est arrivée sans avoir l'opportunité de s'en expliquer.

M. ESNAULT ne partage pas l'avis du Cabinet SECAFI quand il est écrit « objectivement, l'écriture seule de ce mot..... ». Il pense qu'il s'agit au contraire d'une appréciation subjective du Cabinet.

M. LE BORGNE rappelle que la sanction a été prise suite au témoignage du cadre et à l'entretien mené par Madame CONQ.

Pour M. MOGAN, on ne peut mélanger les 2 choses : la situation du cadre du service et la situation des 2 salariées vues en entretien pour la décision de la sanction.

Mme BOURVEN trouve cela disproportionné entre l'incident et la sanction appliquée. Elle pense qu'il devait y avoir autre chose avant cet épisode du 23/02/2021.

Pour M. ESNAULT, la sanction a été objectivée en faisant le lien avec les faits et le contexte.

Mme GRONDIN ne voit pas de quel contexte il s'agit.

M. MONFORT pense que cet évènement a finalement permis de montrer le mal-être du personnel dans ce service. Il n'a jamais vu de situation aussi injuste dans la Fondation. Cela a rompu le dialogue social et amené une perte de confiance. La Direction a choisi d'aller jusqu'au bout et appliquer la sanction décidée. Les salariées ont été malmenées tout simplement pour une histoire de concombre.

M. LE BORGNE ne comprend pas que la Direction, qui n'a pas assisté aux entretiens qui ont été menés à charge, continue à penser qu'elle a eu raison de sanctionner ces 2 salariés. Il aurait aimé qu'il y ait un minimum de doute et qu'il soit exprimé par la Direction.

Mme SEGALEN dit à nouveau ne pas avoir cette vision de Mme CONQ, ce n'est pas du tout l'expérience qu'elle a eue avec elle pendant des temps de travail.

Les conséquences de cet incident

Rupture de dialogue avec l'encadrement :

- *Un temps très long entre l'incident et l'entretien qui a fait monter les tensions*
- *Quel est le poids de la parole des salariées sanctionnées ?*
- *Des paroles sont rapportées* de la part de l'équipe qui ont augmenté la fracture : il aurait été dit que « on va casser le noyau dur » insinuant que les auxiliaires seraient réparties dans d'autres services, notamment sanitaires, ce qui est vécu comme une punition.*
- *Suite à la sanction le sentiment de ne plus pouvoir donner son avis. Les salariées sont désormais confortées dans le sentiment d'être perçues comme la mauvaise équipe, les mauvais caractères de la structure. Il en résulte un braquage et une fermeture aux opportunités. Nous notons ici que plusieurs avaient réfléchi au fait de faire une VAE, à aller voir ce qui se passait dans d'autres services ; mais si cela est une punition, pourquoi y aller ?*

** Nous faisons ici état des paroles rapportées sachant qu'il n'est pas de notre rôle d'enquêter ; néanmoins, comprendre comment les salariées ont vécu ces événements est nécessaire pour réussir à le dépasser.*

Nous tenons à noter ici le calendrier extrêmement complexe pour le cadre de service puisqu'il prend ses fonctions en mars 2021, soit en plein incident.

Même si la sanction est alors décidée par la responsable du pôle social et le DRH, il prend une part active aux entretiens et commence son poste en tant que cadre du Foyer par l'instruction d'une sanction.

Pour M. MOGAN, ces événements sont regrettables. Il faut trouver une sérénité nécessaire pour construire quelque chose de nouveau permettant de répondre aux demandes d'accompagnement des enfants accueillis.

Mme SEGALEN est d'accord : on peut reconstruire mais il ne faut pas oublier l'histoire : la clé est là, dans la communication.

M. MONFORT souhaite surtout que cela ne se reproduise pas. Les échanges du matin avec Mme SEGALEN, cadre de proximité dans le Pôle Social, ont fait du bien. Quand on fait le lien entre tout ce qui se disait, la CGT pense qu'il y avait une stratégie de la Direction.

M. MOGAN reconnaît certes des manquements mais n'accepte pas que l'on prête à la Direction la responsabilité d'avoir organisé les choses pour porter préjudice à cette équipe, ce n'est pas l'ADN de la Fondation. Il n'est pas possible non plus de laisser un cadre de service tenir de tels propos aux salariés de son équipe.

Les pistes d'action

Remettre le CSE dans son rôle de prévention

Cet exemple d'incident aurait pu être traité à la manière d'un accident : le CSE aurait pu constituer une commission d'enquête qui aurait pu recueillir les faits auprès de l'ensemble des personnes concernées.

- *En faisant cela, la commission aurait pu tenir une posture de tiers objectif permettant à chacun de s'exprimer, évitant ainsi d'aboutir à un conflit.*

- *En recherchant les causes profondes de cet évènement, il aurait été possible de mettre au travail les questions qui sont apparues au cours de notre audit et ainsi réfléchir à des moyens de prévention : - Problèmes d'encadrement, articulation soin / éducatif - Questions de reconnaissance - Glissements de tâches*

Nous précisons que ce type de démarche est aussi vertueuse lorsque l'on travaille sur « les presque accidents ». L'analyse d'accident en matière de RPS est très riche et même de petits évènements permettent de faire émerger les signaux faibles de tensions à venir

Mme SEGALLEN trouve cette proposition intéressante : le CSE interviendrait en qualité de tiers.

Pour M. MOGAN, cela ressemble à une démarche CREX comme cela se fait dans le médico-social et le sanitaire. C'est un outil connu et tout à fait transposable dans le champ du Social.

Mme FABISH trouve intéressant d'avoir des salariés de plusieurs secteurs différents, extérieurs au service concerné par un incident et où ils iraient enquêter.

M. LE PAGE rappelle qu'avant l'application des ordonnances Macron, le CHSCT menait ce type d'enquêtes. Aujourd'hui la commission CSSCT a moins de prérogatives. Il existait également, il y a quelques années, un « groupe RPS » composé de salariés des différents secteurs de la Fondation qui aurait pu se saisir du problème bien plus tôt.

Mme ROLLAND dit que les fiches d'incident vont être remises en place avec le service qualité de la Fondation.

Réinstaller la confiance au sein de l'équipe :

**Tenir compte de ce qui a été vécu*

- *Il y a une grande attente quant aux résultats des audits : une communication rapide est nécessaire*
- *Reconnaître le vécu de chacun, sans porter de jugement, être à l'écoute et montrer qu'ils ont été entendus*

**Sécuriser la question des rémunérations*

- *Par la communication d'un objectif partagé*
- *En faisant un état des lieux des compétences des Auxiliaires Puéricultrices développées au fil des formations*
- *Puis par la définition de modalités personnalisées pour accéder à cela*

**Ramener de la confiance*

- *Avoir une meilleure implication / compréhension de l'encadrement du vécu quotidien des équipes*
- *Partager les projets transversaux de la Fondation afin de démystifier le caractère « rétrograde » du retour éventuel des auxiliaires puéricultrices en sanitaire.*
- *Impliquer les professionnels dans les réflexions sur la plateforme parents / enfants*

Remettre la clinique et l'activité au cœur des échanges. Une fois les verrous ouverts, la pérennité d'une activité saine au sein de l'équipe reposera sur le questionnement permanent et cela sera possible grâce à :

- *La mise en place d'une APP pour l'ensemble des salariés (maitresse de maison et veilleurs compris)*
- *La présence d'un cadre impliqué dans le contenu de l'activité, en capacité de trancher les questions d'équilibre soin / éducatif*
- *Amener les auxiliaires à travailler plus en lien avec les familles*
- *Veiller à impliquer l'ensemble des membres de l'équipes, incluant les veilleurs de nuit.*

Mme ROLLAND voit une complémentarité entre le travail des éducateurs et des auxiliaires de puériculture : pour elle, ils ont tous leur place.

Mme SEGALEN partage la même idée, les auxiliaires savent accompagner dans la parentalité. Mais il faut également que le cadre de proximité ait toujours un curseur en tête pour qu'il n'y ait pas de glissement de tâches justement.

Elle trouve que cette enquête est bien construite et qu'elle pourrait servir pour d'autres services.

M. MONFORT est lui aussi satisfait : cette expertise aide à bien comprendre les événements et à prendre en compte la souffrance au travail. Cela permettra de poursuivre le travail syndical.

Mme ROLLAND remercie également pour ce travail qui va permettre d'avancer après des constats communs.

Pour M. MOGAN, le point central est la question de communication, il faut y apporter de la méthode et ce n'est pas toujours simple.

Mme FABISH a trouvé la qualité des débats intéressante. Pour elle, c'est très satisfaisant. Elle a été très bien accueillie par l'équipe.

Mme GRONDIN la remercie pour son écoute au nom de toute l'équipe qui a été auditée.

Déconnexion à 17h du Cabinet SECAFI.

M. ESNAULT annonce qu'il y aura également la restitution de l'audit lors d'un prochain CSE avec l'idée que les professionnels se réunissent pour travailler ensemble autour des projets de service.

Mme ROLLAND parle du 8 mars prochain pour faire une présentation plus précise sur les 2 Foyers du Pont Neuf, chacun son tour, et aussi pour répondre aux questions des salariés. Le cadre du Pont Neuf est en arrêt jusqu'à la fin du mois et vu le contexte, il a été décidé de le remplacer rapidement. Ce serait peut-être l'occasion de reprendre les choses.

M. LE BORGNE demande si la programmation de la restitution au Pont Neuf petits est arrêtée.

Mme ROLLAND dit ne pas y avoir réfléchi.

M. MOGAN trouve que c'est un peu prématuré et préfère attendre la restitution de l'audit avant.

M. LE PAGE pense qu'il est important de faire la restitution de l'expertise avant le 2^{ème} audit.

Mme GRONDIN dit que tous ses collègues savent qu'elle participait aujourd'hui à cette restitution et ne se voit pas leur dire qu'elle ne peut répondre à leurs questions.

Pour M. MONFORT, il faut que ce soit présenté à l'équipe sans attendre mars prochain.

M. MOGAN propose aux élus un retour synthétique à l'équipe avant une rencontre plus longue ultérieure car il faut aussi que les salariés puissent s'exprimer.

Pour SUD, M. LE PAGE est d'accord avec cette proposition.

Mme ROLLAND est d'accord d'en parler succinctement demain puisqu'elle participera à la réunion d'équipe en l'absence du cadre. Une restitution paritaire se fera avec M. LE BORGNE après les vacances scolaires.



Les débuts étant clos, la séance est levée à 17h15.

La Présidente du CSE

Mme Hélène BLAIZE



Le Secrétaire du CSE

M. Stefano DE BLASIO

