

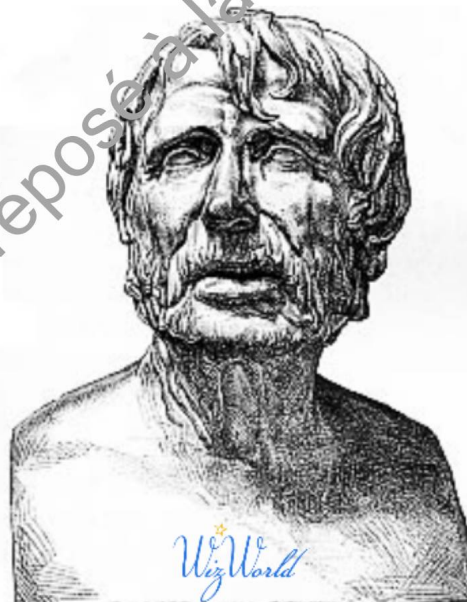
RAPPORT D'AUDIT ORGANISATIONNEL

S.C.A.S. – VILLE DE LA CHAUX-DE-FONDS

GABRIEL DELAUNOY – CARPE DIEM SOLUTIONS • 25.09.2019

Ce n'est pas parce que
les choses sont difficiles
que nous n'osons pas,
c'est parce que nous
n'osons pas qu'elles
sont difficiles.

Sénèque



Chapitre 1 : Le diagnostic



Carpe Diem Solutions

www.carpediem-solutions.com
gabrielde-launoy@carpediem-solutions.com
+41 (0)79 352 46 43 +33 (0)6 99 612 148

formation | coaching | méditation

3440 Rte d'Orange F.-74800 La Roche/Foron
Indépendant - Siret n°: 520 685 249 000 28
Affiliation Caisse FER-Ciam GE n° 101 914-00

TABLE DES MATIERES

Règles d'écriture : abréviations et composition	4
Préambule : Le mandat d'audit interne, aspects contractuels	5
Introduction allégorique : du Costa Concordia au SCAS	6
Avertissement : « Client, vous n'avez pas le droit à l'erreur ! »	7
CH 1. De quelques spécificités de l'audit organisationnel	8
1.1 Définition et finalité	9
1.2 Mandat initial et pré diagnostic de focalisation	10
1.3 Stratégie d'audit : de l'état des lieux au plan d'action	10
1.4 A propos de l'auditeur	11
1.5 Méthodologie : entre écoute et questionnements authentiques	12
1.6 Le changement à la croisée des regards	13
1.7 Aucun diagnostic ne guérit	13
1.8 Un déroulement en trois phases	14
CH 2. La phase de lancement	15
2.1 Présentation graphique de la phase de lancement	16
2.2 L'étape intermédiaire de pré-diagnostic	16
2.3 Présentation graphique de l'étape intermédiaire	17
2.4 Le point de vue du [REDACTED] et [REDACTED] AS	17
2.5 Le point de vue des [REDACTED] 3 RG	19
2.6 [REDACTED] et l'audit organisationnel – ACTE 1 : « Le refus »	21
2.7 Sur la piste de la Cause première : les symptômes	23
2.8 De quelques hypothèses de diagnostic	24
CH 3. La phase de diagnostic - La collecte des données	26
3.1 Introduction aux interviews et à la collecte de données	27
3.2 Présentation graphique de la phase diagnostic	28
3.3 Comptes rendus des interviews (CRI)	30
CRI 1 : A propos de la situation au SCAS et de l'audit demandé	32
CRI 2 : A propos de l'actuel [REDACTED]	33
CRI 3 : A propos du management du secteur AS par les [REDACTED] 3 RG	40
CRI 4 : A propos des anciens cadres	41
CRI 5 : A propos de l'exercice du métier des AS	42
CRI 6 : A propos des relations secteur AS / autres secteurs	49
CRI 7 : Quelques propos « d'en bas » (réception SSX & GSR)	51
CRI 8 : A propos du turn over	52
CRI 9 : A propos des erreurs	52
CRI 10 : A propos de la réinsertion professionnelle	56
CRI 11 : A propos des processus de formation	57
CRI 12 : Propositions et suggestions spontanées	59
CRI de secours : en conclusion, un petit dessin vaut mieux	66
3.4 Le rapport de l'organe de contrôle ODAS	67
3.5 Diagnostic intermédiaire de [REDACTED]	70
3.6 Les séances de travail : colloques et supervision de direction AS	72
3.6.1 Quelques colloques ordinaires	72

3.6.2 Le colloque du 28 août	74
3.6.3 La supervision de direction AS	78
3.7 Vérification des hypothèses premières	81
3.8 Comment est-ce possible, une tentative de diagnostic	84
3.8.1 Comment réussir un beau naufrage	84
3.8.2 Comment cuire une grenouille récalcitrante ?	85
3.9 Changement de cap, dérive et panne de sens	85
3.10 Cause première, chaîne de causalités et facteurs aggravants	87
3.10.1 Un refus du cap néo-libéral	87
3.10.2 La dérive libertaire ou de la normalité à l'anormalité	88
3.11 Le contrôle en entreprise, de quoi parle-t-on ?	90
3.11.1 Schéma classique	91
3.11.2 Schéma du modèle d'indépendance : le refus du contrôle	91
3.11.3 Schéma de dérive idéologique : le contrôle du contrôle	92
3.12. Le « hors contrôle » : un bouillon de culture à petit feu depuis 20 ans	94
3.12.1 C'était le bon temps. Quoi que	95
CH 3. La phase de diagnostic : ■ et les AS, bon diagnostic, erreurs thérapeutiques	96
3.13 Bonnes intentions et mauvaises raisons	96
3.14 Après le naufrage, les procès du capitaine du Concordia, des ■ et de ■	99
3.15 ■ et les AS : un certain problème de leadership	100
3.16 ■ et le contrôle : « <i>Ce à quoi vous résistez persiste</i> » (Jung)	100
3.17 Tensions ■ AS : deux regards croisés, entre subjectivité et objectivité	102
3.18 ■ et l'audit organisationnel – ACITE ? « Pression sur l'auditeur »	104
3.19 Les jeux de pouvoir au sein du système SCAS – Commune – ODAS	111
3.19.1 Un modèle d'étude : le triangle de Karpman appliqué au SCAS	111
3.19.2 Un constat d'impuissance à obtenir le changement : nous savons pourquoi !	111
3.19.3 Proposition d'un schéma séquentiel (bourreau-victime-sauveteur)	112
3.20 Deux regards croisés : une conclusion introductive	113
3.20.1 Le regard d'une jeune AS arrivée en juillet	113
3.20.2 Le regard de ■ arrivée en août	115
CH 4. La phase de résultats	119
4.1 Présentation graphique du déroulement	120
4.2 Du diagnostic au plan d'action : petit vademecum	121
4.3 Action, risques et schéma du processus décisionnel	122
4.3.1 Un processus décisionnel en 7 étapes	122
Etape 1 : identification d'un problème	122
Etape 2 : identification des critères de décision	123
Etape 3 : Pondération des critères de décision : notion de finalité	124
Etapes 4 à 6 : les options : développement, analyse et sélection	125
Etape 7 : la mise en œuvre des décisions	126
Etape 8 : évaluation des résultats et agilité du processus	126
4.3.2 Erreurs décisionnelles « Oui, mais »	126
4.4 Constat d'écart et pistes de Plan de d'action	128
4.5 Petit forum d'idées à vocation préparatoire	129
4.5 Conclusion résumée : un SCAS sans cap, hors de contrôle et en panne de sens ...	130
Annexe 1 : références choisies	131
Annexe 2 : L'auditeur est un hibou	131

Règles d'écriture : abréviations et composition

Afin d'alléger le cours du texte, nous utiliserons quelques abréviations de personnes physiques ou morales par les sigles suivants (usuels au SCAS) :

■ = ■ ; ■ = ■ ; ■ = ■ ; ■ = ■ ; ■ = ■ ;
■ = ■ ; ■ = ■ ; ■ = ■ ; ■ = ■ ;

Abréviations plus spécifiques :

RG
GSR-RE = Réception SSX+GSR
MAH = ■ = (■ = MAH = ■ + ■ = ■) ;

Autres abréviations courantes :

ADMIN = secrétariat comptabilité contentieux et juridique ; AS = assistante sociale ; BF = bénéficiaires ; CC = Conseil Communal ; CM = caisses maladies ; Compta = comptabilité ; GRH (RH) = Gestion des ressources humaines ; H-NE = Hôpital de Neuchâtel ; PAP = Plan d'action personnalisé ; Perm. = permanences ; SRH = Service RH de la commune ; rdv = rendez-vous ; etc.

Enfin le SCAS pourra être désigné par le vocable Service (avec S majuscule).

Nous avons renoncé, à une ou deux exceptions près, à insérer en Annexe les documents cités dans le cours du texte, pour éviter de charger un document par ailleurs conséquent. Nous nous excusons de ce désagrément et prions donc le lecteur intéressé de s'adresser au SCAS pour les consulter. Il s'agit pour l'essentiel de documents internes au SCAS tels que des PV de Colloques ou des mails internes qui m'ont été spontanément fournis par leurs auteurs.

En ce qui concerne les références externes, leurs coordonnées sont indiquées en fin de rapport. Le lecteur les retrouvera aisément sur internet. L'auteur de ce rapport reste également à disposition le cas échéant. Les citations d'AS sont codées par des couleurs : en marron, les AS historiques (avant l'arrivée de ■ en bleu ceux qui sont arrivés durant son mandat.

Enfin, nous nous permettrons de proposer des allégories, des métaphores, des schémas voire des dessins et autres citations tout au long du rapport, de façon à illustrer notre enquête analogique en en rendant la lecture moins indigeste. Telle est en tout cas notre intention.

Quelques coquilles se seront sans doute glissées de ci-delà. Après plus de 120 heures de rédaction, nous comptons sur l'indulgence de notre client à cet égard. Une ultime version corrigée pourra être fournie après coup à sa demande.

Préambule : Le mandat d'audit interne, aspects contractuels

- Le mandant :

Commune de la Chaux-de-Fonds (NE)

- L'organisme auditeur :

Société : « Carpe Diem Solutions » – Directeur : Gabriel Delaunoy
(Médiateur FSM, Master en Sc. Humaines, DAS en supervision, Coach certifié)

- L'audité :

Le SSR de la Commune, identifié sous le vocable SCAS
Périmètre : le personnel du Service avec focale sur le secteur AS

- Temporalité :

Audit d'avril à septembre 2019

- Livrables :

Un rapport d'audit incluant Diagnostic et Plan d'action

- Étapes prévisionnelles dans la procédure de compte-rendu :

Envoi par l'auditeur du rapport « Phase I – Diagnostic » le 23.09.19 (mail au SRH)

Rencontre du CC le 25.09.19 pour discussion sur Phase I

Validation du diagnostic par le CC transmise par le SRH à l'auditeur sous huitaine

A réception, envoi par l'auditeur au SRH du rapport « Phase II – Plan d'action » sous huitaine

Rencontre du CC pour discussion sur Phase II – Plan d'action » (date à déterminer)

Retour au personnel du SCAS en plénière (format et date de séance à déterminer)

Fin de l'audit



Crédit image : <http://isa38.blog.free.fr/index.php?post/2007/07/11/Questions-sur-laudit-interne>

Introduction allégorique : du Costa Concordia au SCAS

Madame, Monsieur,

Souvenez-vous... Il s'appelait le Concordia, fleuron de la flotte de la Compagnie Costa. Son histoire s'est tragiquement arrêtée le 23.01.12 sur un récif bordant la petite île italienne du Giglio. Au moment même où le bateau s'est éventré sur le rocher en gîtant de quelques degrés, l'éclairage du bord a connu des défaillances et les lumières de secours se sont allumées, créant un grand émoi chez des passagers déjà rendus inquiets par le bruit et les secousses consécutives au choc.

Alors le capitaine a fait transmettre dans les haut-parleurs le rassurant message que « Nous avons un problème de tableaux électriques, mais les techniciens du bord vont réparer cela rapidement, n'ayez aucune crainte. Vous pouvez regagner tranquillement vos cabines ». C'est ce qu'on appelle transformer le symptôme en problème pour éviter d'avoir à traiter le problème à l'origine du symptôme. Sur le pont, peu ont été dupes de la manœuvre dont l'effet inverse a été de renforcer les inquiétudes du plus grand nombre.

En l'occurrence le problème et ses causes étaient connus du capitaine, mais ils lui était juste impossible à admettre et à reconnaître. Détourner l'attention sur des symptômes était beaucoup plus facile et apaisant. Le capitaine entraînait ainsi dans la spirale du déni de réalité, jusqu'à fuir seul en barque l'épave de son paquebot, son équipage et ses clients, dont certains agonisaient, avant de mourir, en se demandant sans doute, incrédule, « mais c'est pas vrai, non mais je rêve, j'y crois pas... Mais qu'est-ce qu'ils ont foutu, ... mais comment est-ce possible... ? »¹

Gérer les symptômes est souvent une forme de déni de responsabilité. Dont l'effet retardé est toujours un renforcement dramatique de la problématique. Lequel aggrave les symptômes et ainsi de suite : le cercle vicieux est engagé, il sera pour ainsi dire impossible d'en sortir indemne.

Les symptômes de la problématique sont légion au SCAS. Mais ils ne sont PAS le problème, bien que catastrophiques dans leurs conséquences ! S'atteler à les réduire en espérant résoudre le problème serait aussi puéril, absurde et vain que de réparer les tableaux électriques d'une épave.

L'allégorie n'est pas fortuite. Car si le bateau SCAS semble prendre l'eau de toute part, que l'on déplore de sérieux dégâts tant humains que matériels, ni le capitaine, ni les matelots, ni l'armateur n'ont, jusqu'à présent, réussi à fournir d'explication rationnelle ni à savoir comment renflouer.

A l'aube de notre enquête, puis-je vous proposer de réfléchir ensemble à une question saugrenue : « Comment le Costa Concordia a-t-il pu faire naufrage ? »

Il se pourrait fort bien que la réponse à cette question
...vaille aussi pour le SCAS.

Gabriel Delaunoy

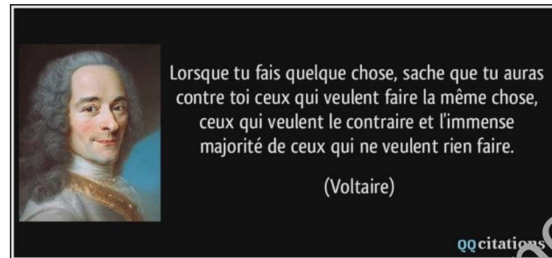


¹ Le lecteur voudra bien nous pardonner ce langage de marin. Crédit image :

<https://www.google.fr/url?sa=i&rct=j&q=&esrc=s&source=images&cd=&ved=2ahUKEWjg8sqaouTkAhVL1xoKHWhSCk8QjRx6BAgBEAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.humeurs.be%2F2012%2F01%2Fcosta-concordia-a-qui-la-faute>

Avertissement : « Client, vous n'avez pas le droit à l'erreur ! »

L'auditeur ne peut que défendre le rapport qu'il remet à son client, sans pour autant garantir qu'il sera, par ce dernier, ni accepté dans ses conclusions ni suivi dans ses préconisations. Mais clarifions le propos : il ne s'agit pas pour nous de prétendre « avoir raison » mais bien plutôt d'œuvrer afin que notre commanditaire « se donne à lui-même raison ». ²



C'est bien connu, nombre d'audits ne sont en effet suivis d'aucun effet, car une chose est de savoir, une autre est de voir. Savoir que le Service dysfonctionne n'est un secret pour personne ; mais savoir éventuellement pourquoi, ne donne pas *de facto* accès à faire que tel ne soit plus le cas.

L'objectif du rapport est de trouver une mise en accord. Nous proposons un diagnostic comme base de réflexion en vue de cet accord, que le client trouvera en créant sa propre vision du réel et non celle du consultant. Car pour devenir acteur du changement, il faut du courage, une vision claire du réel et un engagement enthousiaste au service de la transformation.

C'est la raison pour laquelle, d'entente avec le SRH, ce rapport est restitué en deux temps.

D'abord le présent diagnostic, soumis individuellement au CC avant discussion en plénière. Puis le Plan d'action dans un second temps. Le client étant invité à y travailler dans l'intervalle.

S'il n'y a pas, pour le client, d'accord ferme et définitif sur le diagnostic, il est vain de prétendre fournir quelque plan d'action que ce soit, lequel serait par hypothèse, infondé et hors sujet. Ce que faisant l'auditeur accepte volontiers le risque de devoir corriger sa copie si d'aventure le client venait à infirmer et/ou rejeter peu ou prou sa proposition de diagnostic.

Or sauf erreur de notre part, il n'y a pas - pour le client - de droit à l'erreur en termes de diagnostic. Un Plan d'action est toujours évolutif et amendable. Pas le diagnostic. Celui-ci doit être solidement fondé sur le roc et être en quelque sorte « indiscutable ».

C'est la raison pour laquelle ce diagnostic se devra d'être quelque peu « radical » dans sa présentation de façon à ce que le plan d'action soit engagé. Car si l'on fait dans le diagnostic « mou » il y a fort à craindre que plan d'action ne le soit également.

Et l'objectif est de retrouver le plaisir de naviguer en toute sérénité sur une mer calme...³

² Crédit image : <https://qqcitations.com/citation/176191>

³ Crédit image : <http://www.eureka-consulting.fr/activites/audit-diagnostique-strategique-de-votre-entreprise/>

Chapitre 1.

Spécificités de l'audit organisationnel

A l'attention exclusive du Préposé à la transparence

CH 1. De quelques spécificités de l'outil « Audit organisationnel »

1.1 Définition et finalité

Parfois appelé « diagnostic », « état des lieux », « portrait de la situation », « revue » ou « audit interne », l'audit organisationnel vise à dépasser les traditionnels clivages opposant enjeux techniques et enjeux sociaux pour offrir une performance collective tournée vers l'action et l'amélioration des situations.

Si la fonction de contrôle de l'audit est par définition dominante, il peut néanmoins être utilisé comme un outil 'agile', dont la mission est de cerner une situation dans sa globalité systémique avant que de formuler des préconisations correctives.

L'audit doit donc se comprendre comme un travail « d'écoute active » mené par un praticien qui cherche à rendre compte du fonctionnement d'un système particulier. La démarche impose l'observation directe, l'analyse de la documentation existante (interne ou externe) mise à disposition, mais surtout le recours à des méthodes de collecte d'information plus ou moins formelles (interviews individuelles, sondages, entrevues, présence à des réunions et autres discussions informelles, etc.).

Ce afin de capter la perception des internes sur la situation de gestion dont il est question et en la complétant le cas échéant par des points de vue périphériques (anciens collaborateurs, pairs, politiques, etc.).

L'audit que nous avons conduit au profit du SCAS est selon nous un audit organisationnel en ce qu'il renvoie aux enjeux de gouvernance, de stratégie, de structure, de processus, de systèmes et d'outils, de modes de management et de GRH, présents au SCAS comme dans toute entreprise. L'audit ne se limite donc pas à la phase de diagnostic, il intègre également une phase de préconisation. Car sa conclusion est un constat d'écarts, qu'il nous faudra réduire ensuite.

Disons tout de suite qu'il y a traditionnellement deux façons de traiter les écarts :

- a) Soit par alignement des pratiques vers le processus en sensibilisant et formant les acteurs du processus,
- b) Soit en modifiant le processus, en l'alignant sur les pratiques, que l'on jugera mieux adaptées.

L'audit organisationnel poursuit généralement (mais pas exclusivement) l'une des trois grandes finalités suivantes. Nous les présentons ici avant de les évaluer en conclusion de cet audit :

- ① évaluer la cohérence entre deux ou plusieurs des dimensions de l'organisation
- ② évaluer la conformité des processus vis-à-vis d'un référentiel externe (normes, standard, meilleures pratiques) ou
- ③ évaluer la performance d'une organisation vis-à-vis d'un pair (benchmark)

Ceci pour dire qu'il n'y a jamais deux audits identiques, ni dans l'intention du mandat initial (degré de focalisation du mandant) ni en termes de déroulement (évolution du périmètre et subjectivité du praticien).

1.2 Mandat initial et pré-diagnostic de focalisation

La portée de l'audit souhaité varie en fonction des unités considérées, des tâches à auditer et du degré de focalisation du commanditaire sur un sujet précis.

Dans le cas présent, dès la rencontre introductive avec le SRH de la commune, la demande initiale s'est focalisée sur l'urgent et prioritaire besoin de comprendre la situation globale du SCAS, avec des interrogations plus spécifiques autour du secteur AS, cœur de métier du Service et identifié comme un lanceur d'alerte :

« On sait que 'ça ne va pas', mais on ne sait pas pourquoi. Les symptômes de la maladie sont nombreux et identifiés depuis des années : turn-over préoccupant, nombreux arrêts maladies bagatelles et/ou de longue durée et ce, à tous les échelons du Service, état d'esprit négligé, tensions interservices voire interpersonnelles, défiance croissante à l'endroit de la hiérarchie et finalement, une réputation 'publique' catastrophique.

Le secteur AS est au cœur de cette problématique sans qu'il nous soit possible d'en comprendre la cause réelle. Quelques remèdes ont bien été proposés, tels que des supervisions d'équipe, des groupes de travail, des modifications d'organigramme..., du soutien individuel, mais rien n'y a fait. Demandé avec insistance par le secteur AS, l'audit est tout ce qu'il nous reste pour tenter de comprendre et d'amener du changement. »

La question posée adresse donc un double niveau, à la fois « cognitif » (le « *comprendre* ») et « stratégique » (le « *comment faire* »).

Les premiers résultats du contrôle sur site alors mené en parallèle par l'ODAS allaient dramatiquement révéler l'urgence de répondre à cette double question...⁴. Il convenait conséquemment de définir une stratégie d'audit qui colle au plus près des attentes exprimées par le commanditaire en définissant un état des lieux, préalable indispensable à tout Plan d'action.

1.3 Stratégie d'audit : de l'état des lieux au Plan d'action

En réponse à la demande initiale, la démarche que nous avons entreprise a visé à produire une « photographie » aussi claire et organisée que possible de la situation, un peu comme un état des lieux de l'existant au SCAS. Ce n'est qu'à partir de là que peuvent être bâties des propositions d'amélioration concrètes et circonstanciées, usuellement identifiées en tant que « Plan d'action ».

Il est très souvent tentant de privilégier le « *Comment faire pour changer le réel* » alors même que le « *Pourquoi le réel est ce qu'il est* » n'est pas identifié. Nombre d'audits n'aboutissent pas faute de consensus dans l'élaboration du diagnostic sans lequel la mise en œuvre de solutions ne fait en général que déplacer et d'entériner – voire d'aggraver, les causes mêmes de la maladie.

Force est d'admettre que la question de compréhension telle que posée par le commanditaire a trouvé un très remarquable écho à l'interne et tout au long de l'audit. Un double sentiment d'impuissance traverse en effet le service dans son ensemble, mêlant l'expérience d'un pathos collectif à une sidération impuissante devant le pourquoi de cet état de fait. A cet égard,

⁴ Précisons d'ailleurs ici que nous ignorons la tenue de cet audit financier et ce n'est que fortuitement que nous l'avons apprise fin juillet, une fois achevée la quasi intégralité des interviews.

l'avertissement préalable du commanditaire SRH à l'auditeur était d'ailleurs sans détours : « *Je vous préviens, ce ne sera pas facile.* »

Faire un état des lieux de l'existant est un défi pluriel. A la fois technique, moral, psychologique et communicationnel..., en un mot sociotechnique. Pour garantir le succès, au moins du processus, il convient d'invoquer des éléments de méthode qui remplissent une double fonction : d'une part, permettre la collecte efficace d'informations dans le système-client et la production de résultats, d'autre part, assurer l'assentiment des parties prenantes autour de la démarche.

C'est précisément parce que nous considérons l'audit organisationnel comme un processus sociotechnique, que nous avons choisi de privilégier une relation de confiance avec les personnes interrogées, une certaine forme de connivence avec elles, à quelque niveau qu'elles interviennent au sein du service. Cette alliance est une condition nécessaire à la maîtrise des enjeux techniques de l'organisation⁵. Il s'agit d'une alliance de process, fondée sur la factualité, la neutralité, la bienveillance et le non-jugement.

Cet état d'esprit de confiance ne présume en rien de l'attitude des audités et du risque de rétention ou de transformations des informations transmises à l'auditeur. Ce dernier n'a pour s'assurer de la véracité de ce qui lui est transmis qu'un principe dit de « convergence ». Ainsi les attaques personnelles et autres règlements de compte sont-ils jugés utiles en tant qu'expression d'un ressenti émotionnel mais peu déterminants quant à la véracité des faits dénoncés dans cet état d'esprit.

Enfin, l'auditeur n'est pas dupe que cette alliance n'est que contextuelle : elle vise à créer un contexte d'écoute aussi serein que possible, dans un contexte d'entreprise qui ne l'est en général pas. Elle n'a pas pour vocation à créer des connivences ou des complicités particulières qui pourraient modifier le jugement de l'auditeur comme celui de l'audité : l'auditeur est mû par des principes clairs de déontologie morale visant à préserver son travail de toute interférence, quels qu'en soient les motifs. Il n'est pas rare que l'audité cherche en effet à tenter d'influencer dans un sens ou dans un autre le contenu et la finalité de travail entrepris.

Nous aurons l'occasion de vérifier plus loin que l'audit du SCAS n'a pas échappé à la règle.

Enfin, cette alliance compose également avec le profil de l'auditeur, ce qui introduit un élément subjectif non-négligeable que nous assumons et qu'il convient d'évoquer ici brièvement.

1.4 A propos de l'auditeur

Classiquement, l'audit a un double impact, tant sur l'organisation auditée que sur celui qui effectue l'audit. De par notre « background » professionnel centré sur l'humain, nous ne pouvons tout simplement pas aborder l'audit dans une perspective strictement technique et froidement analytique. Nous privilégions toujours une approche globale, holistique, orientée solutions. Plus sensible à l'être qu'au faire, plus centrée sur l'humain que sur des techniques-outils.

Forts de 15 d'expertise en réinsertion socio-professionnelle sur le Canton de GE (tant dans le privé – IPT, que le public – OCAI), nous éprouvons une sensibilité particulière pour le monde social. Qui plus est, nous avons mené de nombreuses missions en tant que consultant pour d'autres SSR de Romandie, tant à Genève, Prilly qu'à Colombiers-Milvignes.

⁵ Bourgoin 2015.

Loin de n'être qu'une simple prestation technique, l'audit du SCAS nous a ainsi donné une perception du vécu de chacun des acteurs, colorée par notre propre intérêt pour la mission de l'aide sociale. Conscients des risques inhérents à cette proximité de cœur et de métier tant avec les professionnels qu'avec la mission (tentation de parti pris, d'immixtion ou de jugement), nous espérons au contraire que notre posture spécifique aura contribué – comme une valeur ajoutée – à relever le défi proposé.

1.5 Méthodologie : entre écoute et questionnement authentiques

Par écoute authentique, nous désignons un processus d'accueil du récit à partir de l'émetteur plutôt qu'à partir du récepteur, c'est à dire sans avis ni opinion et dans le non jugement de ce qui est dit. Ce qui signifie que nous avons opté pour la posture de neutralité qui caractérise celle du médiateur et qui sied en pareille circonstance, en étant « ni pour ni contre ».

Nous avons pareillement opté pour un questionnement authentique, ouvert et non inductif.

Ainsi plutôt que de demander « Êtes-vous content.e de travailler ici ? » la question devient « Comment vivez-vous votre engagement professionnel au sein du SCAS ? » Et au lieu d'induire « Est-ce que le problème ne vient pas de telle ou telle personne ? », nous préférons « Quelle est selon vous la cause du problème ? » Ces questions concernent les interviewés au premier chef, étant entendus que certains profils ont ouvert d'autres champs exploratoires (tels que les anciens collaborateurs, les cadres de l'ODAS, des responsables d'autres SSR, etc.).

Ci-après, quelques-unes des questions posées en interview à tous les internes :

- *Quel est votre parcours professionnel avant d'arriver au SCAS ?*
- *Qu'est-ce qui vous a motivé.e à entrer au sein du SCAS ?*
- *Quelles sont vos tâches et comment les vivez-vous ?*
- *Quelle a été votre expérience avant/depuis l'arrivée de [REDACTED] ?*
- *Si vous avez connu [REDACTED] comment se caractérisait son style de management ?*
- *Comment comprenez-vous ce qui se passe au sein du Service ?*
- *Quel est le sens de l'audit demandé par les AS ? Qu'en attendez-vous ?*
- *D'après vous quel est le problème rencontré par le SCAS ? Et son origine ?*
- *Comment avez-vous été formé.e en arrivant ici ?*
- *Qu'est-ce qui explique le turn-over actuel ?*
- *Quelles relations entretenez-vous avec les autres secteurs ?*
- *Quelles sont les difficultés auxquelles vous êtes confronté.e ?*
- *Quelle relation entretenez-vous avec votre hiérarchie, que ce soit au niveau de la direction du Service ou de votre responsable de groupe (RG) ?*
- *Si vous étiez en situation de responsable, que feriez-vous ?*
- *Qu'attendez-vous d'un chef/de la hiérarchie ?*
- *Qu'est la charge de travail dont vous parlez, en quoi vous affecte-t-elle ?*
- *Qu'est-ce qui caractérise votre parcours au sein du SCAS ?*
- *Quel sens donnez-vous à votre fonction d'AS/d'ADMIN ?*
- *Comment voyez-vous votre avenir professionnel ?*
- *Selon vous, de quoi le Service a-t-il aujourd'hui besoin en priorité ? Et si rien ne se passe ?*
- Etc.
-



1.6 Le changement à la croisée des regards

« Le changement est difficile au début, brouillon ensuite et magnifique à la fin. »
Robin Sharma

Le présent Audit propose deux regards croisés : le premier, « orienté problèmes » et le second « orienté solutions ».

Le regard « orienté problèmes » identifie des perceptions, ou représentations de ce qui serait à l'origine de la problématique. Il en suggère alors un constat ou état des lieux de l'existant, une lecture ou diagnostic de ce qui ne fonctionne pas et un plan d'action par des préconisations ou propositions d'actions correctives, supplétives et accompagnatrices du changement. Ce regard fonctionne sur un mode stratégique de type directif, au risque d'être perçu comme autoritaire et unilatéral, répondant à une vision dans le faire.

Le regard « orienté solutions », identifie des perceptions ou représentations pouvant servir la construction de solutions : il suggère alors un constat ou état des lieux de l'existant, une lecture possible par la mobilisation des ressources à disposition et un plan d'action par des propositions d'initiatives de valorisation, d'activation et d'accompagnement au changement, sur un mode stratégique de type participatif, volontairement coopératif et délégitif, répondant à une vision dans l'être.

Ces regards croisés sont portés sur une seule et même réalité : ils ne s'opposent pas et sont aussi indissociables qu'utiles et nécessaires à une vision claire du réel : car ne voir QUE ce qui dysfonctionne serait réducteur du réel. N'y voir QUE ce qui fonctionne le serait pareillement. Le réel prend en compte une complexité de situations : l'enjeu de l'audit est d'en proposer une lecture aussi objective que possible, de nature à donner envie au client d'œuvrer puissamment et d'une façon aussi objective que possible, sur un mode opérationnel interactif.

1.7. Aucun diagnostic ne guérit

Le diagnostic ne sert qu'à définir une approche thérapeutique et un périmètre d'intervention, en apportant sous formes de préconisations des solutions jugées optimales par ceux qui ont le pouvoir de les choisir et de les appliquer.

Si des solutions doivent être mises en œuvre, rien ni personne ne peut jamais garantir qu'elles « vont marcher ». Elles sont par hypothèse jugées bonnes au moment où elles sont actionnées, et d'autant meilleures qu'elles découlent d'un diagnostic posé par des regards croisés. A l'usage, il est courant qu'il faille en réajuster le tir, modifier tel projet, voire renoncer à telle ou telle démarche se révélant inopérante ou contreproductive.

Ce qui importe n'est pas d'attendre d'être sûr de ne pas se tromper pour enfin agir, ce qui serait un désengagement lié à une représentation virtuelle fantasmée, mais d'agir au mieux, en actant que se tromper est le possible et bon signe d'un engagement responsable à trouver des solutions optimales en situation réelle. Mais le diagnostic est premier, car il a vocation à fonder l'action corrective. C'est pourquoi nous avons abordé cette analyse avec le plus grand sérieux. Et si le présent rapport de diagnostic peut vous sembler « long » dans son énoncé, c'est que les enjeux

sont grands, et que le droit à l'erreur ne l'est pas. Raison pour laquelle nous vous invitons à lire et étudier ce rapport en y portant des regards croisés, curieux et ouverts.

1.8 Un déroulement en trois phases

L'audit est centré sur des perceptions multiples :

- perception du commanditaire quant à la situation en gestion
- perception des acteurs du terrain quant à leur propre vécu, ressentis et analyse
- perception d'acteurs externes périphériques (politiques, anciens collaborateurs, journalistes, etc.)
- perceptions de l'auditeur quant aux perceptions identifiées et collectées...

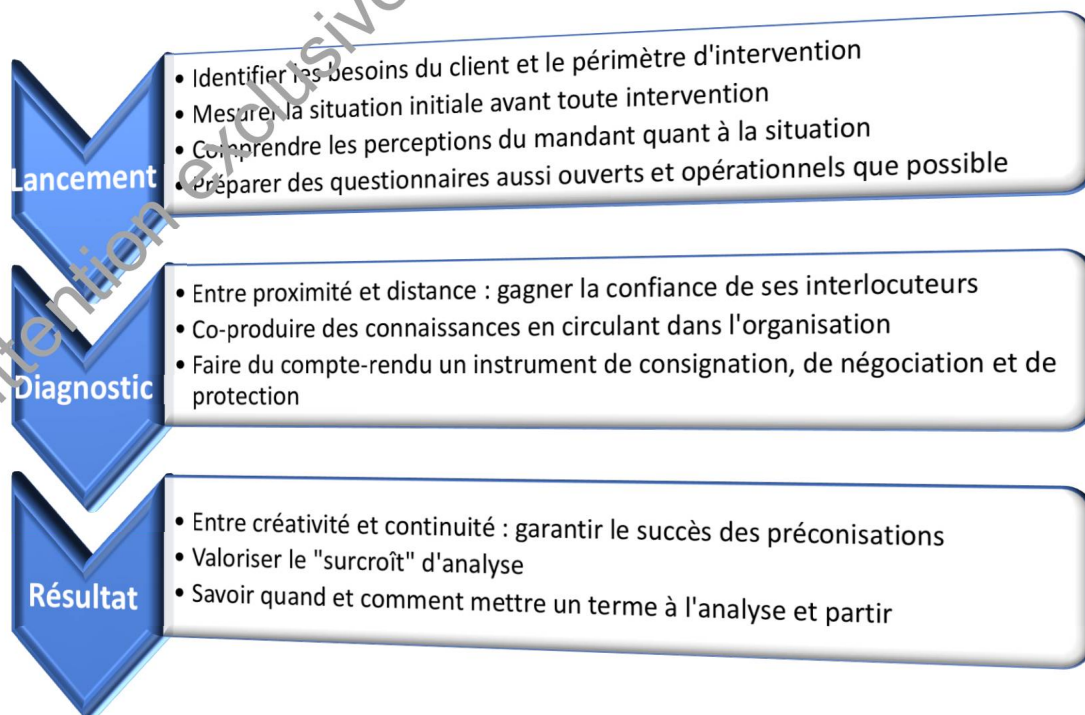


Ce sont donc des éléments où la part de subjectivité est grande et où le risque ne l'est pas moins que l'audit passe à côté de la source desdites perceptions.

Pour que le rapport d'audit ne soit pas à son tour une simple perception de perceptions, il convient d'élaborer une structure d'analyse qui permette d'intégrer les perceptions recueillies dans une certaine objectivité, car la finalité ultime de l'audit – son Plan d'action – ne saurait se limiter à dire qu'il suffirait de changer les perceptions pour que les choses aillent mieux.

Il y a traditionnellement trois phases dans la conduite de l'audit organisationnel :

- ① Lancement (mandat, cadrage, préparation, analyses préliminaires, études d'opportunité, communication initiale, etc.),
- ② Diagnostic (collecte des données, interviews, temps de rencontres in-formels, cartographie des processus, focus group, benchmark, etc.)
- ③ Restitution des Résultats (livrables : état des lieux, recommandations, Plan d'action)



Il est à présent temps de présenter la phase dite de lancement.

Chapitre 2.

La phase de lancement

A l'attention exclusive du Préposé à la transparence

CH2. La phase de lancement

2.1 Présentation graphique

C'est sur recommandation du GSR de Colombier-Milvignes que nous avons été contactés par le SRH de la commune. Et c'est au cours d'un entretien liminaire avec ■ le 1^{er} avril que la demande d'audit nous a été formellement soumise. Une seconde rencontre suivra en date du 15 avril ■ Conseillère municipale, toujours en présence de ■

Ils ont permis de dresser un premier tableau de la situation en gestion et d'identifier les contours de la démarche souhaitée, en termes d'intention et de périmètre d'intervention :

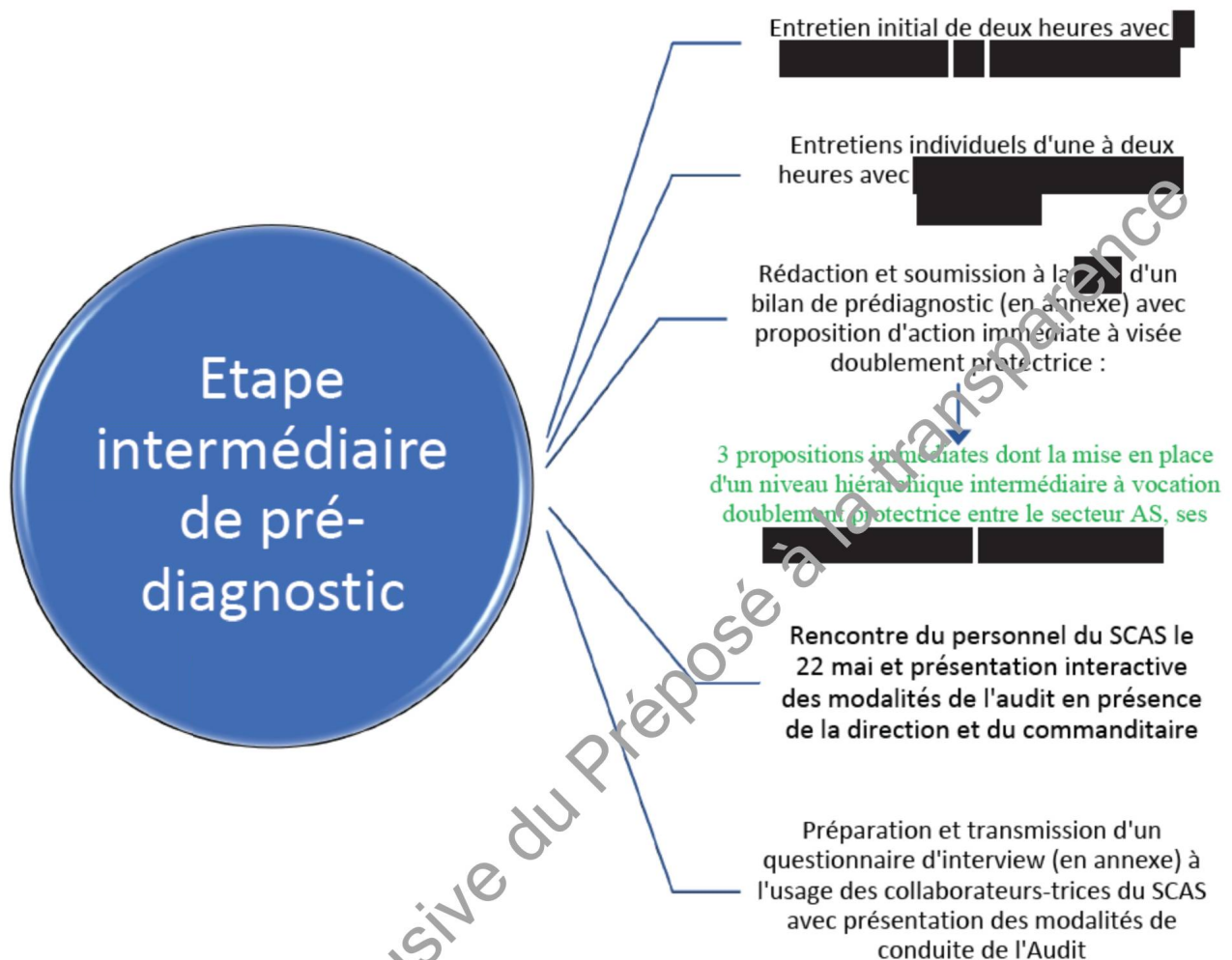


2.2 L'étape intermédiaire de pré-diagnostic

Dès les premiers pas, nous avons décidé de poser une étape intermédiaire, dite de pré-diagnostic, de façon à consolider le périmètre de l'analyse à mener. En effet, les entretiens préalables avec la Commune véhiculaient un fort sentiment d'urgence chez le client, quant à son désir impératif de sortir du chaos ambiant, désir lui-même indexé à une prioritaire et impérieuse nécessité de discernement.

Ayant vérifié auprès du commanditaire que l'audit n'était pas une démarche alibi mais répondait bien à une réelle volonté de transformation, il nous fallait préciser l'origine de ce sentiment d'urgence autrement que par le seul constat de multiples symptômes, alarmants mais pour autant insuffisants pour identifier et traiter la problématique sous-jacente.

2.3 . Présentation graphique de l'étape intermédiaire



2.4 Le point de vue du [REDACTED] et [REDACTED]

Le premier interview mené au SCAS s'est déroulé avec [REDACTED]. C'est là que nous avons fait sa connaissance. Voici un court résumé de cet échange, complété par [REDACTED] :

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

6 [REDACTED]

[REDACTED]

A l'issue du premier entretien mené avec [REDACTED] nous sommes revenus vers le mandant avec trois recommandations visant à accompagner à CT et MT [REDACTED] et de Service :

1. Créer un poste tampon entre [REDACTED] et le secteur AS (Urgent CT)
2. Mettre en place un coaching d'accompagnement
3. Lui proposer une formation au management

1. Notre préconisation de créer un poste-tampon intermédiaire n'a pas été suivie par défaut de budget⁷. Nous avons clarifié le fait que cette recommandation visait à pourvoir, même temporairement, un poste de responsable d'office AS. L'objectif avoué était de répondre dans l'urgence et a minima à un itératif besoin de restaurer de la sérénité dans des relations professionnelles devenues très tendues et éprouvantes pour tous les protagonistes. Cette mesure à visée conservatoire, simple réaliste, avait pour double objectif de protéger [REDACTED] tant du secteur AS que de ses [REDACTED] 3 RG et inversement, de protéger ces derniers dudit [REDACTED]. Le SRH nous a évoqué l'idée que la future responsable-adjointe pourrait peut-être jouer ce rôle. L'intéressée n'a jamais été mandatée pour cela.

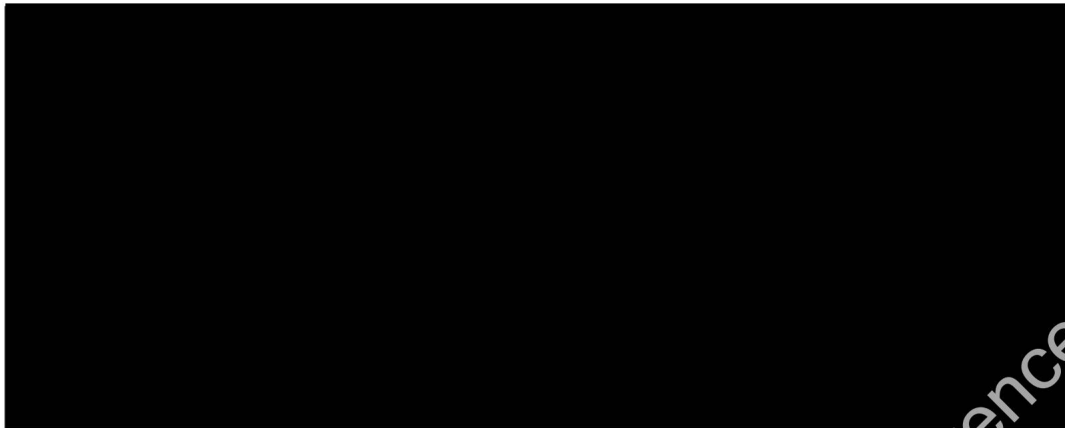
Finalement, c'est le SRH qui reviendra vers nous le 22 août pour nous demander s'il n'aurait tout de même pas été approprié d'envisager finalement cette mesure protectrice, au vu de la dégradation de la situation. C'est nous qui avons alors émis des doutes relatifs au délai de mise en œuvre d'une mesure dont nous continuons d'estimer qu'elle est nécessaire, mais dont l'application tardive risquerait à présent de se télescoper avec la remise annoncée du rapport.

2. La seconde proposition n'a été qu'évoquée pour la raison que [REDACTED] a fait savoir qu'il était déjà suivi par un coach. [REDACTED] a relativisé l'information en rapportant que ce soi-disant coaching n'était en réalité qu'un exercice pédagogique au bénéfice d'un de ses amis en formation de coach.

3. La suggestion d'une formation en management (besoin exprimé par [REDACTED] en personne, cf. infra) surprend le mandant qui nous informe qu'il a déjà suivi une formation en management. Nous l'ignorons, [REDACTED] n'ayant évoqué que sa difficulté à gérer son équipe de cadres.

[REDACTED] fait alors une demande de soutien de type « Supervisions de la direction du secteur AS » (soit lui-même et les [REDACTED] 3 RG). Le SRH valide et entre en matière pour 3 séances qui sont rapidement

⁷ Cette réponse à un biais classique dans le processus décisionnel que nous évoquerons plus loin.



» RG

2.6 ■ et l'audit organisationnel – Acte 1 : Le refus⁹

■ n'évoque pas cette question dans le témoignage ci-dessus. Il n'a pas caché sa forte hostilité à l'audit organisationnel contre lequel il s'est élevé avec vigueur. Nous étions en supervision de direction cet été lorsqu'il a vertement reproché aux 3 RG d'avoir fait preuve de déloyauté à son endroit, de par leur insistance à soutenir la requête des AS d'obtenir le dit audit.

Lors de nos entretiens préalables avec la commune, cette question de l'opposition du ■ à l'audit avait d'ailleurs été évoquée par ■ et ■ en des termes qui laissaient supposer que la conduite de l'audit était assujettie à l'accord préalable de ■ qu'il refusait de donner. ■ avait dû intervenir personnellement auprès de ■ pour le convaincre d'en accepter la tenue.

A cet égard, un échange par mail (4.04.19) entre ■ et ■ atteste bien de son état d'esprit en la matière¹⁰. Se référant au dernier colloque AS, ■ rapporte l'insistance des AS à obtenir l'audit. Il restitue le déroulement d'échanges tendus avec les AS, en prenant le soin de préciser qu'il en a enlevé les « ■ » (sic) qu'il y a entendues.

Nous en relatons un extrait relatif à l'audit :



⁹ Il y aura un acte 2, infra p. 104.

¹⁰ Le texte de ce mail nous a été transmis par ■ en personne le 28.08.2019. Texte intégral sur demande.

[REDACTED]
[REDACTED] (...) »

Les collaborateurs du Service savent également l'hostilité de [REDACTED] à l'endroit de l'audit :

- « [REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED] » AS ancien

- « [REDACTED]
[REDACTED] » RG

- « [REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED] ? »

Ceci étant dit, l'étape de pré-diagnostic nous permet d'acter que la situation est bien aussi tendue et complexe qu'annoncée. Un état de crispation générale affecte l'ensemble du Service, les tensions s'exacerbent et l'émotionnel est devenu le dénominateur commun de tous, cadres et chef y compris, rendant problématique toute distanciation pourtant souhaitable.

Même [REDACTED] nous confie qu'il lui est récemment arrivé de s'emporté en colloque de cadres, qu'il a tapé du poing sur la table et quitté la séance très énervé en claquant la porte. Et qu'il n'en peut plus, qu'il est à bout.

De leur côté, les [REDACTED] s'entendent pour cibler le management de [REDACTED] comme la cause du dysfonctionnement actuel, sans nier toutefois que ça n'allait pas fort avant.

[REDACTED] quant à lui, explique la situation en identifiant 2 origines, une antérieure à sa venue au SCAS, « [REDACTED] », la seconde étant les AS et leurs RG : « [REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED] ».

Tous les 4 s'accordent au moins tacitement sur un aspect : ils désignent le secteur AS comme étant le lieu de polarisation symptomatique des difficultés, sans en préciser la cause première.

2.7 Sur la piste de la Cause première, les symptômes en question

« Qu'est-ce qui fait qu'historiquement la souffrance perdure dans le Service » ?

Schéma : « Quelle est la Cause Première ? »



2.8 De quelques hypothèses de diagnostic

Arrivés à ce stade, et sur la seule base des éléments liminaires récoltés dans les entretiens préalables, un certain nombre d'hypothèses de travail se dessinent, qui méritent d'être posées en tant que telles, en se demandant si la Cause Première ne s'y trouverait pas.

Liste non exhaustive que le lecteur pourra compléter à sa guise. Elle revêt avant tout un intérêt réflexif de nature à éveiller la curiosité au fil de la lecture des interviews restitués plus loin :

- 1) *La rapide crise de croissance du SCAS altérerait la stabilité de son personnel ? C'est une des premières thèses défendue par [REDACTÉ] lors de nos échanges. Selon lui, le Service a grandi trop vite et ne s'est pas donné les moyens d'accompagner sa croissance dans un contexte social et politique en pleine mutation. [REDACTÉ] Une des RG défend également cette analyse. [REDACTÉ] aurait en son temps déclaré que « [REDACTÉ] » « parce qu'on est devenu trop gros ». Hypothèse plausible qui a ses défenseurs.*
- 2) *La (sur) charge de travail des AS serait rédhitoire dans un contexte où les demandes affluent et où la dotation en personnel stagne ? Les AS de tous les SSR (Romandie) se plaignent régulièrement d'être en sous-effectif et submergés par la tâche. [REDACTÉ] nous a en effet confirmé que l'une ou l'autre AS aurait démissionné pour cette seule raison. Les interviews nous permettront de mieux distinguer ce que les AS entendent par « charge ».*
- 3) *Le sens du travail a été perdu de vue notamment à cause de l'augmentation des règles et directives du législateur ? Nous l'avons vu plus haut, [REDACTÉ] Une des RG affirme avoir perdu le sens de sa mission. La perte de sens affecte la population des travailleurs sociaux bien au-delà du SCAS. Fréquemment entendu dans les SSR, ce sujet a même fait l'objet spécifique d'un récent travail de bachelor début 2019 en Valais¹¹. L'hypothèse est valide.*
- 4) *Le management du Service serait inopérant et contre-productif ? L'étape de pré-diagnostic met cette thèse en avant, sur la seule base des témoignages à charge des RG déjà évoqués précédemment. Là encore, les interviews fourniront des perceptions bien plus nuancées du personnel à l'endroit de leur chef de Service.*
- 5) *Les AS seraient preuve d'un (mauvais) état d'esprit de plainte et de revendication ? Attaque classique à l'endroit des AS, entendue dans le landernau social bien au-delà des SSR. Elle est portée au SCAS par [REDACTÉ] avec une certaine véhémence, notamment à l'endroit des [REDACTÉ] 3 RG qui précisément la récusent en bloc. Certains AS l'admettent à demi-mot. Est-ce suffisant pour expliquer le tout ? L'hypothèse n'est pas à écarter : [REDACTÉ] [REDACTÉ] nous dira plus tard que déjà [REDACTÉ] se retranchait volontiers derrière ce prétexte pour justifier les difficultés du Service... est-ce à dire que tous sont concernés ? A suivre...*
- 6) *Les secteurs supports ne joueraient pas le jeu de l'accompagnement social et contribueraient à préteriter le travail des AS ? Au SCAS, les RG et leurs AS déplorent que [REDACTÉ] triangule en opérant contre les AS par le biais des autres services et*

¹¹ MEIRELES Marcelo, *Les assistants sociaux peuvent-ils continuer à « faire du social » ?*, Travail de bachelor pour l'obtention du diplôme Bachelor of arts ES-SO, Promotion BAC 15PT service social, Sierre, 03.2019 (54p).

que cette manière de procéder serait la cause des tensions inter service. S'agirait-il d'une spécificité du SCAS ? Sinon, cette rivalité aurait-elle un réel pouvoir de nuisance ?

7) *La formation des professionnels serait insuffisante au vu des exigences du métier ?* La question peut se poser au vu du syndrome général. Seule l'observation des processus et l'écoute des acteurs internes permettra d'y apporter une réponse quant au rôle qu'une telle défaillance pourrait jouer dans le délitement actuel.

8) *Les AS seraient dans leur grande majorité allergiques à l'autorité, rebelles au contrôle du [] et résistants au changement ?* La phase de lancement de l'audit se fait précisément dans un contexte où le SSR nous informe que certains AS menaceraient de mener des actions de groupe en cas de non satisfaction de leur demande d'audit. Information transmise par le SRH, qui nous sera confirmée plus tard par une RG. Reste à déterminer l'ampleur du phénomène et de vérifier si cette allergie ne concerne que les AS.

9) *Les conditions de travail ne seraient pas assez attractives, alors que le travail ne cesserait de se complexifier ?* Revendication classique qui n'est pas propre au monde du social. Mais dans la mesure où il est rare d'entendre que la motivation de postulation aux métiers du social soit la feuille de paie, c'est une hypothèse sujette à caution.

10)

11)

Pour avancer dans notre enquête, et vérifier la pertinence de ces hypothèses, il est à présent temps d'activer la phase 2 dite de diagnostic.



Chapitre 3.

La phase de diagnostic

-A-

La collecte des données

3.1 Introduction aux interviews¹²

La phase de diagnostic débute avec les interviews des collaborateurs, invités à s'inscrire sur des journées dédiées à cet effet. Plusieurs manifesteront le désir de renouveler l'expérience, possibilité offerte par la direction du Service.

Tous les inscrits seront auditionnés à l'exception d'une AS démissionnaire, qui après oralement revendiqué lors de la séance initiale d'être entendue avant son départ, s'est bien inscrite mais a finalement refusé l'exercice. AS qui ne sera pas restée 18 mois au SCAS et dont les dossiers devront être repris « en gestion » : après son départ, leur contenu se révélera catastrophique, à la grande surprise de tous, dans le fonds comme dans la forme. Posant avec acuité - et pas mal de tensions en colloque - la question de la formation des nouveaux.

Les collaborateurs ayant reçu le formulaire préparatoire¹³ l'ont rempli, à une ou deux exceptions près, plusieurs apportant des compléments d'informations, des suggestions et autres remarques. Tous les interviewés sans exception ont accepté que leur témoignage soit versé au présent rapport, sous réserve de confidentialité. Réserve balayée par plusieurs AS considérant cet aspect secondaire eu égard aux enjeux de l'audit et à la reprise en main de la situation de crise.

Nous avons également rencontré d'autres acteurs gravitant de près ou de loin autour du SCAS et pu consulter le rapport ODAS du contrôle sur site¹⁴ ainsi que quelques données administratives aimablement fournies par le SRH ou à l'interne.

Nous avons demandé au SRH s'il était possible d'obtenir des marqueurs telles que les tableaux de bord ou statistiques :

- de motifs de clôture de dossiers (ci-possibles depuis le mandat de ■■■ à ce jour)
- d'absentéisme des collaborateurs et des chefs de service
- de turnover des collaborateurs par année et sur la même période
- relatives à l'évolution du nombre de collaborateurs sous les 3 mandats des chefs de service
- fournies par de précédents rapports d'audits financiers de l'ODAS (si existants)

A ces demandes, seules les statistiques de turn-over ont pu nous être transmises (ci-après) avec un petit commentaire du SRH, les autres n'étant tout simplement pas répertoriées :

	TURN OVER 2016	TURN OVER 2017	TURN OVER 2018	TURN OVER 2019
VILLE	11.27%	9.29%	11.91%	
SCAS	12.76%	20.56%	11.16%	Estimation ■■■ de 20%

¹² Indépendamment des résultats de nos requêtes, nous tenons à dire ici que l'accueil de l'ensemble du personnel autant que des autorités communales a été fort courtois, précieux et participatif, ce dont nous tenons à les remercier.

¹³ Que nous avons renoncé à fournir en annexe

¹⁴ Rapport non inséré dans ce rapport.

« [REDACTED] »

En réponses à nos demandes en direct, voici finalement la réponse reçue de [REDACTED] :

« [REDACTED] »

Enfin, [REDACTED] nous a confirmé qu'outre l'absence de statistiques chiffrées, il ne mène jamais d'entretiens de départ avec les « démissionnaires » et ce, quelle que soit la raison invoquée.

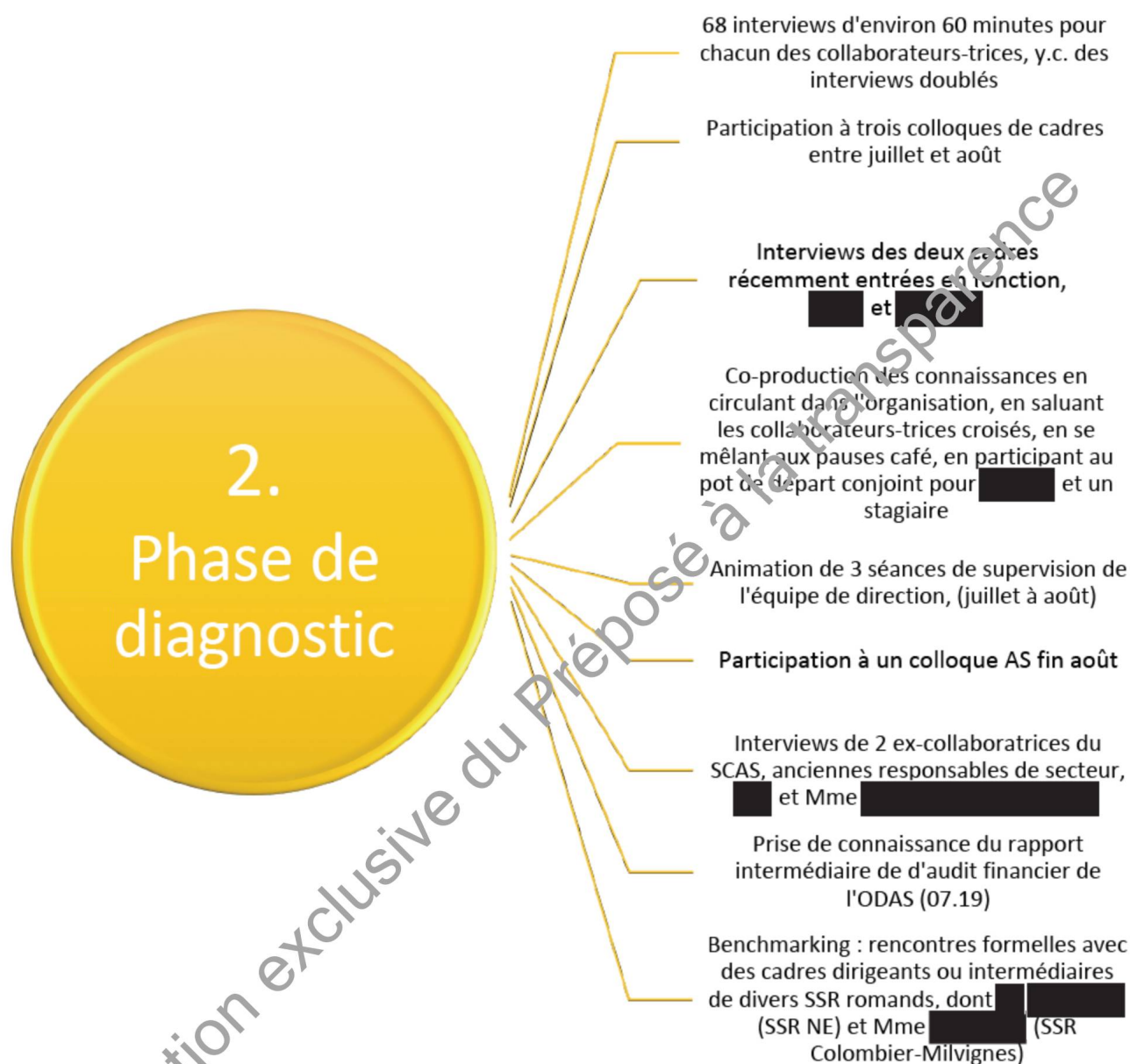
3.2 Présentation graphique de la phase 2

La phase de diagnostic est légitimement la plus longue, la plus dense et la plus fournie en termes de collecte des données.

La matière qui va suivre est donc dense et le côté peut-être un peu 'compact' de leur restitution pourrait rebuter le lecteur. Nous avons donc cherché à organiser au mieux ce feed-back, en l'aérant pour en rendre la lecture le moins ardu possible, mais sans être sûr d'y être réellement arrivés. Le lecteur voudra bien nous en excuser.

¹⁵ Par mail personnel de [REDACTED] le 30 juillet 2019.

Schéma



Les auditions sont le cœur de l'audit. Nous aurions pu nous contenter de les évoquer en insérant quelques témoignages servant notre propos.

Pour ne pas tomber dans le facile biais de la confirmation d'hypothèses, nous avons opté pour une restitution intégrale, autant par respect des audités.e.s que du commanditaire. Certaines déclarations ont été extraites pour illustrer d'autres propos ailleurs dans ce rapport : elles n'apparaîtront (normalement) donc pas à double.

Il appartiendra donc au client de prendre connaissance de ces déclarations et de se faire sa propre idée, tant la matière est vaste. Puis de mettre leur contenu en perspective, à la lumière de l'ensemble des données collectées.

Ce à quoi nous nous emploierons à présent.

3.3 Comptes rendus des interviews (CRI)

Nous retranscrivons ici l'essentiel du contenu des interviews réalisés d'avril à août 2019.¹⁶ Il s'agit de déclarations retranscrites, tant à partir des questionnaires et de leurs éventuels compléments que les collaborateurs nous ont tous spontanément remis, que de nos notes prises à la volée. Le lecteur pourrait trouver certaines remarques ou propositions redondantes : elles attestent précisément de convergences d'intérêts ou d'inquiétudes partagés. Ceci explique également qu'il y ait plus de remarques que de personnes interviewées.

La confidentialité justifie l'anonymat des citations. Nous nous portons garants de leur authenticité. Nous avons vérifié auprès de leurs auteurs que certains propos pouvaient être cités. Quelques remarques sont en effet ad hominem et parfois ad personam.

L'audit étant un recueil de perceptions, il semble donc juste de les restituer comme des éléments indicatifs de l'état d'esprit et des représentations de leurs auteurs. Nous n'ignorons pas qu'il serait peut-être possible ici ou là d'en identifier l'un ou l'autre. Mais ce serait de notre point de vue vain et inutile, car sorti d'un contexte, autant qu'inefficace car l'intérêt de ce travail – visant à poser un diagnostic – réside dans la vision d'ensemble et non dans une lecture partielle et partielle.

Le focus de l'audit n'est pas de savoir qui dit ou pense quoi, mais de se demander ce que cela raconte (diagnostic) et... ce qu'on en fait (Plan d'action).

Les nombreuses propositions amenées par l'ensemble du personnel témoignent d'une indéniable créativité : tout à la fois cohérentes ou divergentes, drôles ou provoquantes, pratiques ou symboliques, réalistes ou utopiques, stratégiques, opérationnelles, plus ou moins de bon sens, organisationnelles ou structurelles, personnelles ou collectives, enthousiastes ou désabusées, dans la revendication ou la générosité, parfois à court, moyen ou long termes.

En adressant pêle-mêle différents niveaux d'intention, de focus et de temporalité, elles témoignent in fine et puissamment de l'intérêt porté à leur Service par ses employés : les interviews reflètent les regards croisés de leurs auteurs.

C'est le socle à partir duquel toute mesure d'action visant à transformer la situation devra être pensée, construite et menée à terme. La transformation se fera avec eux et pas sans eux.

Pour tenter de rationaliser la restitution et l'analyse de ces interviews, nous proposons une classification qui a le mérite de regrouper des thématiques alors même que certains propos auraient certes pu être attribués à plusieurs champs.

Petit rappel : il nous a semblé pertinent de regrouper les déclarations par secteurs, avec un code couleur, en commençant par les **AS historiques (présents avant l'arrivée de [REDACTED])** puis tous les secteurs autres qu'AS, en terminant enfin par les **nouveaux AS (entrés depuis l'arrivée de [REDACTED])**

Pour info, les déclarations sont restituées en désordre, au fur et à mesure que nous avons dépouillé les feuillets correspondants, et leur déroulement est donc aléatoire et sans but aucun.

¹⁶ Elles n'ont pas été enregistrées, ce qui aurait plus que doublé le temps de restitution et d'analyse.

- CRI 1) A propos de la situation au SCAS et de l'audit demandé
- CRI 2) A propos de l'actuel [REDACTED]
- CRI 3) A propos du management du secteur AS par les [REDACTED]
- CRI 4) A propos des anciens cadres
- CRI 5) A propos de l'exercice du métier AS
- CRI 6) A propos des relations secteur AS / autres secteurs
- CRI 7) Quelques propos « d'en-bas » (réception SSX & GSR)
- CRI 8) A propos du turn-over
- CRI 9) A propos des erreurs
- CRI 10) A propos de la réinsertion professionnelle
- CRI 11) A propos des processus de formation
- CRI 12) Propositions et suggestions spontanées
- CRI 13) Notre conclusion : un petit dessin vaut mieux qu'un long discours

*_*_*

Encore un mot relatif à la méthodologie employée : nous aurions pu, à l'issue de chaque « CRI », en proposer *notre* petite conclusion.

Considérant que cela eut été inductif pour le lecteur, nous avons délibérément choisi de ne pas le faire de façon à laisser à ce dernier, une entière liberté de perception et d'analyse, sans biais aucun. Il va sans dire

qu'au vu de la matière collectée et du nombre de niveaux de lecture et d'interprétation possibles, il y a beaucoup d'enseignements à tirer de ces témoignages, et bien au-delà du seul contenu de ce rapport. La mise en commun du diagnostic permettra d'affiner un peu celui-ci.



CRI 1. A propos de la situation au SCAS et de l'audit demandé

- « [REDACTED]
[REDACTED] [REDACTED] [REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED] » AS historique
- « [REDACTED]
[REDACTED] »
- « [REDACTED] »
- « [REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED] »
- « [REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED] »
- « [REDACTED] »
- « [REDACTED]
[REDACTED] »
- « [REDACTED]
[REDACTED] »
- « [REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED] »
- « [REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED] »
- [REDACTED] » AVS-AI
- « [REDACTED]
[REDACTED] » ADMIN
- « [REDACTED]
[REDACTED] » ADMIN
- « [REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED] »

A l'attention exclusive du Préposé à la transparence

[REDACTED]
[REDACTED] ADMIN

- « [REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]

[REDACTED] ADMIN

- « [REDACTED] » GSP BE

- « [REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED] ADMIN

- « [REDACTED] » ADMIN

- « [REDACTED] AS récent

- « [REDACTED] »

CRI 2. A propos de l'actuel [REDACTED]

- « [REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]

- « [REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED] »

A l'attention exclusive du Préposé à la transparence

- « [REDACTED] »

- « [REDACTED] »

- « [REDACTED] »

- « [REDACTED] »

A l'attention exclusive du Préposé à la transparence

A l'attention exclusive du Préposé à la transparence

[Redacted]

- « [Redacted] »

- « [Redacted] »

- « [Redacted] »

- « [Redacted] »

- « [Redacted] »

- « [Redacted] »

- « [Redacted] »

- « [Redacted] »

A l'attention exclusive du Préposé à la transparence

[Redacted text block]

- « [Redacted text block]

- « [Redacted text block]

- « [Redacted text block]

- « [Redacted text block]

- « [Redacted text block]

- « [Redacted text block]

- [Redacted text block]

- « [Redacted text block]

A l'attention exclusive du Préposé à la transparence

- « [REDACTED]
- « [REDACTED]
- « [REDACTED]
- « [REDACTED]
- « [REDACTED]
- « [REDACTED]
- « [REDACTED]
- « [REDACTED]
- « [REDACTED]

- « [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED]
[REDACTED] GSR-RE
- « [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED]
[REDACTED] AVS-AI
- « [REDACTED] » GSR-RE
- « [REDACTED]
[REDACTED] [REDACTED] [REDACTED]
[REDACTED] [REDACTED] GSR-RE
- « [REDACTED]
[REDACTED] GSR-RE
- « [REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED] GSR-RE
- « [REDACTED]
[REDACTED] GSR-RE
- « [REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED] GSR-RE
- « [REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED] » GSR-RE
- « [REDACTED]
[REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED]
[REDACTED] ADMIN
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED] GSR-RE
- « [REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED] [REDACTED]
[REDACTED]

A l'attention exclusive du Préposé à la transparence

[REDACTED]

- « [REDACTED] ADMIN »

- « [REDACTED] ADMIN »

- « [REDACTED] ADMIN »

- « [REDACTED] »

- « [REDACTED] »

- « [REDACTED] »

- « [REDACTED] »

A l'attention exclusive du Préposé à la transparence

- « [redacted] »
[redacted]
[redacted] » *AS ancien*
- « [redacted] »
[redacted]
[redacted] »
- « [redacted] »
[redacted] »
- « [redacted] »
[redacted]
[redacted]
[redacted]
[redacted]
[redacted] »
- « [redacted] »
[redacted]
[redacted]
[redacted]
[redacted]
[redacted]
[redacted] »
- « [redacted] »
[redacted]
[redacted]
[redacted]
[redacted]
[redacted]
[redacted] »
- « [redacted] »
[redacted]
[redacted]
[redacted]
[redacted]
[redacted]
[redacted] »
- « [redacted] »
[redacted]
[redacted]
[redacted]
[redacted]
[redacted] »

A l'attention exclusive du Préposé à la transparence

A l'attention exclusive du Préposé à la transparence

[REDACTED]

[REDACTED]

- « [REDACTED] »

[REDACTED]

[REDACTED]

- « [REDACTED] »

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

- « [REDACTED] »

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

- « [REDACTED] » ADMIN

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

- « [REDACTED] » GSR-RE

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

- « [REDACTED] » GSR-RE

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

- « [REDACTED] » AVS-AI

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

- « [REDACTED] » GSR-RE

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

- « [REDACTED] » GSR-RE

[REDACTED]

CRI 5. A propos de l'exercice du métier des AS

- « [REDACTED] » AS ancien
- [REDACTED]
- [REDACTED]
- [REDACTED]
- [REDACTED]

A l'attention exclusive du Préposé à la transparence

[Redacted text]

- « [Redacted text] »

- « [Redacted text] »

- [Redacted text]

- [Redacted text]

- « [Redacted text] »

- « [Redacted text] »

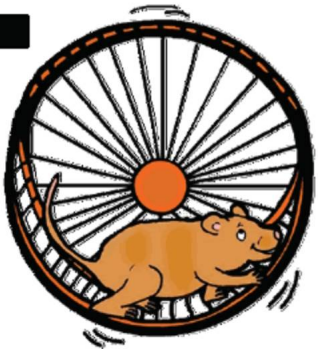
- « [Redacted text] »

- « [Redacted text] »

- « [Redacted text] »

- « [Redacted text] »

- « [Redacted text] »



- « [redacted]
[redacted]
[redacted] »

- « [redacted] »

- « [redacted]
[redacted]
[redacted] »

- « [redacted]
[redacted]
[redacted] »

- « [redacted]
[redacted] »

- « [redacted]
[redacted]
[redacted] »

- « [redacted]
[redacted]
[redacted]
[redacted]
[redacted]
[redacted]
[redacted]
[redacted]
[redacted] »

- « [redacted]
[redacted]
[redacted]
[redacted] »

- « [redacted]
[redacted] »

- « [redacted]
[redacted]
[redacted]
[redacted]
[redacted]
[redacted]
[redacted] »

A l'attention exclusive du Préposé à la transparence

- « [REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED] »

- « [REDACTED]
[REDACTED] »

- « [REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED] »

- « [REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED] »

[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]

A l'attention exclusive du Préposé à la transparence



A l'attention exclusive du Préposé à la transparence

- « [redacted]
[redacted]
[redacted] »
- « [redacted]
[redacted] »
- « [redacted]
[redacted]
[redacted]
[redacted] »
- « [redacted]
[redacted]
[redacted]
[redacted] »
- [redacted]
[redacted]
[redacted] »
- [redacted]
[redacted] »
- [redacted]
[redacted] »
- « [redacted] [redacted]
[redacted]
[redacted] »

A l'attention exclusive du Préposé à la transparence

- [REDACTED] »
- [REDACTED] »
- « [REDACTED] »
- « [REDACTED] » ADMIN
- « [REDACTED] » ADMIN
- « [REDACTED] » ADMIN
- « [REDACTED] » ADMIN
- « [REDACTED] » ADMIN
- « [REDACTED] » AS récent
- « [REDACTED] »
- « [REDACTED] »

- « [REDACTED] »

- « [REDACTED] »

- « [REDACTED] »

- « [REDACTED] »

- « [REDACTED] » AS

- « [REDACTED] »

- « [REDACTED] »

- « [REDACTED] »

- « [REDACTED] »

- « [REDACTED] »

A l'attention exclusive du Préposé à la transparence

CRI 6. A propos des relations secteur AS / autres secteurs

- « [REDACTED] » AS ancien
- « [REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED] »
- « [REDACTED] »
- « [REDACTED]
[REDACTED] »
- « [REDACTED]
[REDACTED] [REDACTED] [REDACTED]
[REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] »
- « [REDACTED]
[REDACTED] »
- « [REDACTED]
[REDACTED] »
- « [REDACTED] »
ADMIN
- « [REDACTED] » ADMIN
- « [REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED] »
ADMIN
- « [REDACTED]
[REDACTED] » ADMIN
- « [REDACTED]
[REDACTED] » AVS-AI
- « [REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED] » ADMIN

A l'attention exclusive du Préposé à la transparence

- « [REDACTED] »
[REDACTED]
[REDACTED] » ADMIN

- « [REDACTED] »
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED] » ADMIN

- « [REDACTED] »
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED] » ADMIN

- « [REDACTED] »
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED] » ADMIN

- [REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED] » ADMIN

« [REDACTED] »
[REDACTED] » ADMIN

- [REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]

A l'attention exclusive du Préposé à la transparence

[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED] » ADMIN

CRI 7. Quelques propos « d'en bas » (accueil, réception SSX & GSR)¹⁷

- « [REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED] » GSR-RE
- [REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED] » GSR-RE
- « [REDACTED]
[REDACTED] » GSR-RE
- « [REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED] » GSR-RE
- « [REDACTED]
[REDACTED] » GSR-RE
- « [REDACTED]
[REDACTED] » GSR-RE
- « [REDACTED]
[REDACTED] » GSR-RE
- « [REDACTED]
[REDACTED] » GSR-RE
- « [REDACTED]
[REDACTED] » GSR-RE
- « [REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]

¹⁷ L'expression « En-bas » n'est pas une figure de style gratuite. Elle est souvent revenue en interview, comme l'expression d'une division géographique entre ceux « du haut » et ceux « d'en bas », et 'l'entre eux deux', les étages des AS. Clivage induit par la configuration de locaux qui déplaisants qui contribuent à perpétuer des clivages organisationnels.

[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED] » GSR-RE

CRI 8. A propos du turn over

- « [REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]

» AS ancien

- « [REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]

»

- « [REDACTED]

AS en pause avec d'autres, rire général

- « [REDACTED] [REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]

»

- « [REDACTED] [REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED] [REDACTED]

»

- « [REDACTED]

» ADMIN

CRI 9. A propos des erreurs, confirmées par l'ODAS

- « [REDACTED]

» AS ancien

- « [REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]

A l'attention exclusive du Préposé à la transparence

A l'attention exclusive du Préposé à la transparence

[Redacted]

- « [Redacted] »

- « [Redacted] » AVS-AI

- « [Redacted] » GSR-RE

- « [Redacted] » AVS-AI

- « [Redacted] » ADMIN

- « [Redacted] » GSR-RE

- « [Redacted] » ADMIN

- « [REDACTED]

» ADMIN

- « [REDACTED]

A l'attention exclusive du Préposé à la transparence

[REDACTED]

A l'attention exclusive du Préposé à la transparence

[Redacted text block]

[Redacted text block]

» Médiatrice (texte revu et corrigé par ses soins)

...

Incluons ici en guise de conclusion partielle de ce CRI relatif aux erreurs, un court extrait du rapport de l'ODAS, lequel a identifié un certain nombre de dysfonctionnements dans la pratique professionnelle au SCAS, à partir d'observations faites lors de son contrôle sur site.

[Redacted text block]

CRI 10. A propos de la réinsertion professionnelle

- [Redacted text block]

» AS ancien

« [Redacted text block] ? »

- « [Redacted text block] »

- « [Redacted text block] »

A l'attention exclusive du Préposé à la transparence

[Redacted]

[Redacted] » Médiatrice (texte revu et corrigé par ses soins)

...

Incluons ici en guise de conclusion partielle de ce CRI relatif aux erreurs, un court extrait du rapport de l'ODAS, lequel a identifié un certain nombre de dysfonctionnements dans la pratique professionnelle au SCAS, à partir d'observations faites lors de son contrôle sur site.

« Quelques exemples des divergences de pratique que nous avons constatées :

- Certains AS tiennent des fichiers Excel de suivi des budgets, des loyers et/ou des dettes, alors que d'autres se contentent de simples feuilles de journal manuscrites.
- Pour une question d'habitude personnelle, certaines pièces justificatives restent classées dans le dossier physique alors qu'elles devraient être intégrées à la GED.
- Pour le paiement des loyers à la gérance, certains AS transmettent les BVR au fur et à mesure au secteur de la comptabilité et d'autres le font une fois par mois. Idem pour d'autres types de factures.
- L'utilisation des rubriques comptables, toutes prestations confondues (dont les prestations circonstanciées, les remboursements et les extournes) varient d'un AS à l'autre. Dès lors, les écritures comptables manquent souvent de transparence et de clarté. » Rapport ODAS, p.4

CRI 10. A propos de la réinsertion professionnelle

- [Redacted]
[Redacted]
[Redacted]
[Redacted]
[Redacted]
[Redacted]
[Redacted]
[Redacted]
[Redacted]
[Redacted] » AS ancien

- « [Redacted]
[Redacted] »

- « [Redacted]
[Redacted]
[Redacted]
[Redacted]
[Redacted] »

- « [Redacted]
[Redacted]

CRI 11. A propos des processus de formation

- « [REDACTED] »

AS ancien

- « [REDACTED] ! »

- « [REDACTED] »

- « [REDACTED] »

A l'attention exclusive du Préposé à la transparence

A l'attention exclusive du Préposé à la transparence

- « [redacted]
[redacted]
[redacted]
[redacted]
[redacted]
[redacted]
[redacted]
[redacted]
[redacted]
[redacted]
[redacted] »

- « [redacted]
[redacted]
[redacted]
[redacted]
[redacted] »

- « [redacted]
[redacted] »

- « [redacted] »

- AS, en colloque AS sur un ton aigre-doux à [redacted] : « [redacted]
[redacted] » Question posée à 2 reprises. [redacted] répond avec
détachement : « [redacted] »

- « [redacted]
[redacted] » AS récent

- « [redacted]
[redacted]
[redacted]
[redacted]
[redacted]
[redacted]
[redacted]
[redacted]
[redacted]
[redacted] »

- [redacted]
[redacted]
[redacted]
[redacted]
[redacted]
[redacted]
[redacted]
[redacted] »

- « [redacted]
[redacted] »

- « [redacted]
[redacted]
[redacted] » AVS-AI

- « [REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED] » ADMIN

- « [REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED] » ADMIN

- « [REDACTED]
[REDACTED] » ADMIN

- « [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED]
[REDACTED] » GSR-RE

- « [REDACTED]
[REDACTED] » ADMIN

- « [REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED] » GSR-RE

- « [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED] » GSR-RE

- « [REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED] » 3 RG

CRI 12. Propositions et suggestions spontanées

- « [REDACTED] » AS ancien

- « [REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED] »

A l'attention exclusive du Préposé à la transparence

- « [REDACTED] »
- « [REDACTED] »
- « [REDACTED] »
- « [REDACTED] »
- « [REDACTED] »
- « [REDACTED] »
- « [REDACTED] »
- « [REDACTED] »
- « [REDACTED] »
- « [REDACTED] »
- « [REDACTED] »
- « [REDACTED] »
- « [REDACTED] »
- « [REDACTED] »
- « [REDACTED] »
- « [REDACTED] »
- « [REDACTED] »

A l'attention exclusive du Préposé à la transparence

- « [REDACTED] »
- « [REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED] »
- « [REDACTED] »
- « [REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED] »
- « [REDACTED]
[REDACTED] »
- « [REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED] »
- « [REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED] »
- « [REDACTED] »
- « [REDACTED]
[REDACTED] »
- « [REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED] »
- « [REDACTED]
[REDACTED] »
- « [REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED] »
- « [REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED] »
- « [REDACTED]
[REDACTED] »
- « [REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED] »
- « [REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED] »
- « [REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED] »
- « [REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED] »

A l'attention exclusive du Préposé à la transparence

- « [REDACTED] »
- « [REDACTED] »
- « [REDACTED] »
- « [REDACTED] »
- « [REDACTED] »
- « [REDACTED] »
- « [REDACTED] »
- « [REDACTED] »
- « [REDACTED] »
- « [REDACTED] »
- « [REDACTED] »
- « [REDACTED] »
- « [REDACTED] »
- « [REDACTED] »
- « [REDACTED] »
- « [REDACTED] »
- « [REDACTED] »

A l'attention exclusive du Préposé à la transparence

A l'attention exclusive du Préposé à la transparence

- »
- « [redacted] »
- « [redacted] »
- « [redacted] »
- « [redacted] »
- « [redacted] »
- « [redacted] »
- « [redacted] » ADMIN
- « [redacted] » AVS-AI
- « [redacted] » ADMIN
- « [redacted] » AVS-AI
- « [redacted] »
- « [redacted] » GSR-RE
- « [redacted] » ADMIN

- « [REDACTED] »
[REDACTED] » AVS-AI
- « [REDACTED] »
[REDACTED] ADMIN
- « [REDACTED] »
[REDACTED] . » ADMIN
- « [REDACTED] »
[REDACTED] » ADMIN
- « [REDACTED] »
[REDACTED] » ADMIN
- « [REDACTED] »
[REDACTED] » ADMIN
- « [REDACTED] »
[REDACTED] » ADMIN
- « [REDACTED] »
[REDACTED] » ADMIN
- « [REDACTED] »
[REDACTED] » GSR-RE
- « [REDACTED] »
[REDACTED] »
GSR-RE
- « [REDACTED] »
[REDACTED] » ADMIN
- « [REDACTED] »
[REDACTED] » ADMIN
- « [REDACTED] »
[REDACTED] » ADMIN
- « [REDACTED] »
[REDACTED] » GSR-RE
- « [REDACTED] »
[REDACTED] » AS récent
- « [REDACTED] »

A l'attention exclusive du préposé à la transparence

- « [REDACTED]
[REDACTED] »
- « [REDACTED] »
- « [REDACTED] »
- « [REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED] »
- « [REDACTED]
[REDACTED] »
- « [REDACTED] »
- « [REDACTED]
[REDACTED] »
- « [REDACTED]
[REDACTED] »
- « [REDACTED]
[REDACTED] »
- « [REDACTED]
[REDACTED] »
- « [REDACTED]
[REDACTED] . »
- « [REDACTED] »
- « [REDACTED]
[REDACTED] . »
- « [REDACTED]
[REDACTED] »
- « [REDACTED] »
- « [REDACTED]
[REDACTED] »
- « [REDACTED]
[REDACTED] »
- « [REDACTED]
[REDACTED] »
- « [REDACTED]
[REDACTED] »

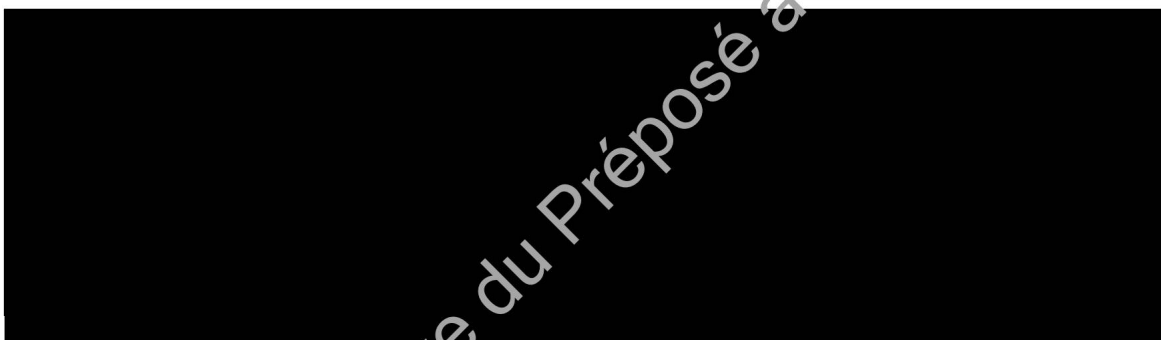
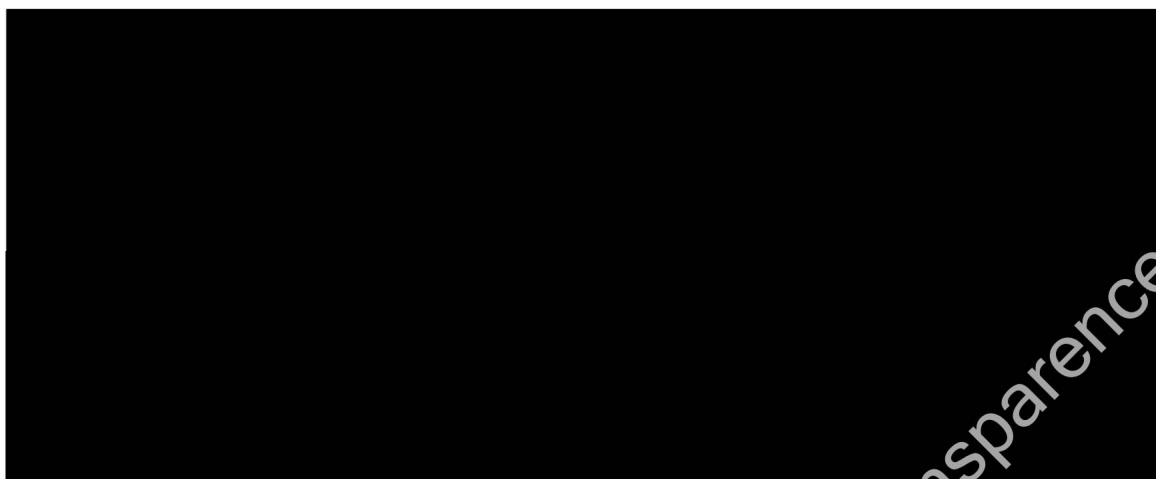
A l'attention exclusive du Préposé à la transparence

Cris de secours : en conclusion, un petit dessin vaut mieux...



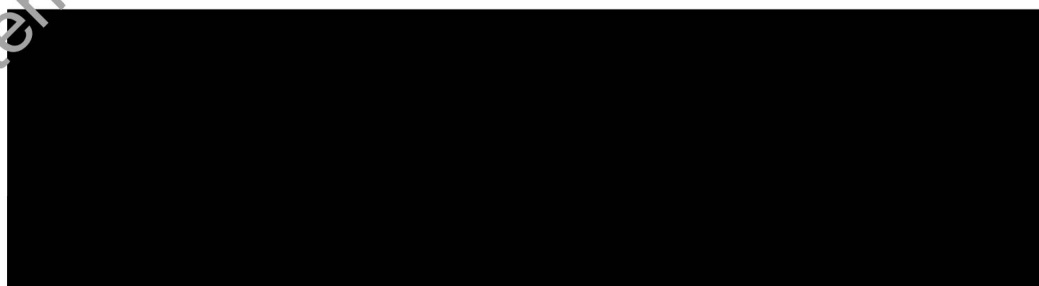
A l'attention exclusive du Préposé à la transparence

3.4 Le rapport de l'organe de contrôle¹⁸ ODAS



Ce constat fait dramatiquement écho aux multiples déclarations des collaborateurs dénonçant à longueur d'interviews la gabegie organisationnelle (classements physiques au bon vouloir des AS, tenue des dossiers aléatoire, gédification capricieuse, mélange de gestion papier et de gestion informatisée, respect des procédures internes plus qu'incertain et au final « [redacted] », selon les dires d'une AS.

Le contrôleur arrive à la même conclusion en actant que cela... :



¹⁸ Titre exact : « *Résumé des observations du contrôle du GUICHET SOCIAL REGIONAL DE LA-CHAUX-DE-FONDS* », établi par MS le 28.06.2019. Nous le citerons sous le vocal « Rapport ODAS ».

¹⁹ Cf. CRI 4, PP. 32-33.

²⁰ §1.2, p. 3

²¹ §1.3, p. 3

3.4 Le rapport de l'organe de contrôle¹⁸ ODAS

Relire ce document *après* avoir lu le compte-rendu des interviews donne tout son sens aux observations et préconisations dudit rapport.

En introduction, le rapport de l'ODAS parle d'une « *situation difficile de notoriété publique* » qu'il met en lien avec le turn-over 2019 (déjà 6 départs d'AS au moment de la remise du rapport, mais le nombre sera plus important en fin d'année) et le départ de l'adjointe administrative au chef de Service, anciennement responsable du secteur GSR.

Turn-over et départ de [REDACTED] sont également unanimement identifiés par les collaborateurs du Service comme des facteurs aggravants sources de conflits¹⁹.

Selon le rapport, la « *situation de crise* » (sic) rencontrée par le Service se caractérise par des défaillances diverses. Le contrôleur souligne notamment avoir

« ...constaté des problématiques générales liées au manquement de contrôles internes ou de retards de comptabilisation dans le secteur de la comptabilité de la gestion des dossiers d'aide social et du flux des informations entre les AS et le secteur de la comptabilité. »²⁰

Ironiquement, le niveau de défaillance est tel qu'il a eu pour conséquence de mettre à mal la procédure de contrôle elle-même en la contraignant à ne contrôler que 21% des dossiers initialement retenus :

« En résumé, sur un ensemble de 3881 dossiers actifs durant les deux dernières années, un échantillon aléatoire de 350 dossiers représentant 9% du total a été sélectionné. Cependant, seuls 72 dossiers ont été contrôlés en raison des difficultés rencontrées dans la lecture des écritures comptables et la recherche des documents contenus dans la GED, pour la plupart des dossiers. »²¹

Ce constat fait dramatiquement écho aux multiples déclarations des collaborateurs dénonçant à longueur d'interviews la gabegie organisationnelle (classements physiques au bon vouloir des AS, tenue des dossiers aléatoire, gédification capricieuse, mélange de gestion papier et de gestion informatisée, respect des procédures internes plus qu'incertain et au final « [REDACTED] », selon les dires d'une AS.

Le contrôleur arrive à la même conclusion en actant que cela... :

« ... s'explique par le fait que les pratiques diffèrent au sein des AS dans la gestion de leurs dossiers, notamment s'agissant des démarches administratives qui y sont associées. Or, pour un grand service avec une trentaine d'AS (en situation d'effectif au complet) et avec un taux de rotation et d'absence important, la gestion personnalisée des dossiers cause des problèmes de non-suivi des remboursements, des versements en trop, des paiements à double et autres. A ceux-ci s'ajoutent des manquements au niveau des connaissances des bases légales et des directives ODAS liés également au taux de rotation important des AS et à la surcharge de travail. Lors de nos entretiens

¹⁸ Titre exact : « *Résumé des observations du contrôle du GUICHET SOCIAL REGIONAL DE LA-CHAUX-DE-FONDS* », établi par MS le 28.06.2019. Nous le citerons sous le vocal « Rapport ODAS ».

¹⁹ Cf. CRI 4, PP. 32-33.

²⁰ §1.2, p. 3

²¹ §1.3, p. 3



Nous attirons l'attention du lecteur-client sur l'incongruité de l'actuelle situation :

Si le professionnel (AS) ne contrôle pas ce qu'il fait, qu'il refuse le contrôle fourni par les secteurs admin., que son travail n'est non plus pas contrôlé à l'interne par sa hiérarchie (ni la RG attitrée ni [redacted] n'exercent de contrôle, et que l'organe de contrôle externe est à son tour empêché de le contrôler du fait de la gabegie consécutive aux absences de contrôles en amont, la situation ne peut qu'être déclarée... hors de contrôle. Prétendre engager et fidéliser du personnel dans ce système, c'est encourager que le non contrôlé ne génère de l'incontrôlable. Prorogant ainsi un cercle vicieux qui s'autodétruit en s'autoalimentant.

Et c'est exactement ce qui se passe.

Nous tenons sans doute ici une des causes du dysfonctionnement actuel du SCAS.

La question qui se pose est de savoir pourquoi cette absence totale de contrôle et ce qu'elle signifie.

En poursuivant la lecture du rapport ODAS, d'autres observations attirent l'attention sur une problématique récurrente, présente dans les interviews et qui met en évidence un déficit général de compétences impactant tous les aspects de la gestion opérationnelle d'un dossier.

Le contrôleur signale que les lacunes essentielles qu'il a relevées...

« ... [redacted]
[redacted]
[redacted]
[redacted]
[redacted]
[redacted]
[redacted] »²³

Le déficit de compétences est donc général. Il concerne tant les procédures légales que les procédures internes, les outils métier (plan comptable) que les outils informatiques de base (tableur et traitement de texte usuels) et même jusqu'aux outils supports spécifiques à l'exercice de la fonction d'AS au SCAS (BACEDOS et site ODAS-info).

Un peu comme si l'équipage du paquebot voguait en ignorant le fonctionnement exact des instruments de bord, la lecture des cartes maritimes et les horaires de marée...

Chaque paragraphe du rapport ODAS valide les interviews en objectivant, à partir de cas précis, les lacunes et manquements principalement imputables aux AS (mais la compta. n'est pas

²² Rapport ODAS, § 1.4.1, p. 4

²³ Rapport ODAS, § 1.4.1, p. 5

épargnée) dans la tenue de leurs dossiers. Faillite de gestion dont les conséquences financières sont plus que préoccupantes. Elles seraient sans doute fatales dans le privé

Cela appelle à nouveau plusieurs observations que nous introduirons en *Comment se fait-il...*

- ... que les AS semblent n'avoir aucune conscience d'erreurs métier pour le moins faciles à identifier (délais non tenus, doublons de versements, par ex.) ?
- ... que la compta. soit si prompte à dénoncer chez les AS des erreurs qu'elle commet ?
- ... que si des erreurs sont identifiées, les mêmes AS et leurs RG ne semblent pas conscientes de leur gravité ni de leur possibles impacts en termes de gestion financière (a minima) ?
- ... qu'une nouvelle AS puisse « gérer » des dossiers sans les ouvrir, pendant plus d'un an, sans que cela ne soit repéré et traité par sa hiérarchie ? Que sa gestion soit des plus hasardeuse ? Et que ce n'est qu'après son départ que la gabegie soit découverte ?
- ... qu'il n'y ait apparemment pas eu à d'autres contrôles sur site dans l'histoire du SCAS ?
- ... que les résultats du contrôle sur site semblent aussi peu émouvoir au sein de la direction du SCAS et du secteur AS en particulier ? Nous avons assisté à plusieurs colloques – AS et cadres, eu des entretiens avec [REDACTED] et les 3 RG [REDACTED] mais le rapport [REDACTED] est à peine évoqué comme étant 'inquiétant'. Nous avons été mis en copie d'un mail adressé à [REDACTED] et [REDACTED] par l'une des 3 RG [REDACTED] dans lequel elle commente les erreurs commises dans son secteur AS :

« [REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED] »²⁴

Et la finale d'un colloque AS se termine en toutes lettres par ces mots :

« [REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED] »²⁵

- ... que le système puisse perdurer alors même que les fondamentaux ne sont pas respectés (ni formation ni contrôle internes) et que si le contrôle externe qu'on n'a pas pu empêcher devait malheureusement s'avérer négatif – comment pourrait-il en être autrement –, la seule motivation à « prendre des précautions et à mettre en place des processus » semble être d'éviter la réprimande ?

Un peu comme si l'équipage d'un bateau à la dérive et en passe de s'échouer recommandait d'éteindre les lumières et de couper les communications pour éviter de se faire remarquer...

²⁴ Mail du 15.08.2018 (nous soulignons).

²⁵ PV du colloque des AS du 3.07.2020 (sic), en fait 2019. Pris par [REDACTED] Nous soulignons en rouge.

Retenons donc au final que si le rapport ODAS [REDACTED]

Enfin, une troisième cause nous semble résider dans l'absence de responsabilité par défaut de conscience de la situation. Ce déficit de responsabilité était déjà perceptible chez les AS dans les interviews (§ CRI 8, p. 52 « A propos des erreurs »). Mais les cadres AS relativisent et se contentent « d'édulcorer » la responsabilité en proposant dans l'urgence de légitimes réponses immédiates et superficielles (comme reprendre et nettoyer les listes des dossiers en souffrance). Ce traitement des conséquences des symptômes est certes urgent, mais n'identifie ni ne traite les causes profondes. Forcément, comme dit [REDACTED] s'il ne faut pas s'alarmer plus que ça...

Pour l'ODAS, la réalité est que le SCAS [REDACTED]

[REDACTED]
[REDACTED] 26 :

« [REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED] »



3.5 Diagnostic intermédiaire de [REDACTED]

Après avoir pris connaissance du rapport de l'ODAS, nous nous sommes approchés une nouvelle fois de [REDACTED] pour évoquer les points ci-dessus et notamment pour clarifier une déclaration que nous l'avons entendu faire à l'issue d'une séance, dans laquelle il marmonnait autour d'un prétendu droit à l'erreur revendiqué par [REDACTED] Réponse prolix :

[REDACTED]

²⁶ Crédit image : <http://rtsforum.ch/img-14973-260x195.jpg>

Retenons donc au final que si le rapport ODAS dénonce les erreurs, c'est bien l'absence de contrôle qui est visée, et que lorsqu'il dénonce les lacunes et les incompétences, c'est bien l'absence de formation qui est clairement dénoncée. Et nous tenons ici sans doute une deuxième cause de dysfonctionnement.

Enfin, une troisième cause nous semble résider dans l'absence de responsabilité par défaut de conscience de la situation. Ce déficit de responsabilité était déjà perceptible chez les AS dans les interviews (§ CRI 8, p. 52 « A propos des erreurs »). Mais les cadres AS relativisent et se contentent « d'édulcorer » la responsabilité en proposant dans l'urgence de légitimes réponses immédiates et superficielles (comme reprendre et nettoyer les listes des dossiers en souffrance), Ce traitement des conséquences des symptômes est certes urgent, mais n'identifie ni ne traite les causes profondes. Forcément, comme dit la RG, s'il ne faut pas s'alarmer plus que ça...

Pour l'ODAS, la réalité est que le SCAS a mis en place un système libérateur extrêmement généreux mais pas assumé et très irresponsable. Ainsi M. R. Fasano nous déclarera-t-il²⁶ :

« Il y a une donnée historique : le SCAS n'assume pas les conséquences d'une générosité excessive dans sa gestion de l'aide sociale. Ils comptent sur le pot commun pour en éponger les effets. Ce n'est plus possible. »



3.5 Diagnostic intermédiaire de [REDACTED]

Après avoir pris connaissance du rapport de l'ODAS, nous nous sommes approchés une nouvelle fois de [REDACTED] pour évoquer les points ci-dessus et notamment pour clarifier une déclaration que nous l'avons entendu faire à l'issue d'une séance, dans laquelle il marmonnait autour d'un prétendu droit à l'erreur revendiqué par les 3 RG. Réponse prolix :

- [REDACTED]

²⁶ Crédit image : <http://rtsforum.ch/img-14973-260x195.jpg>

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

A l'attention exclusive du Préposé à la transparence

[Redacted text block]

3.6 Les séances de travail : colloques et supervisions de direction

3.6.1 Quelques colloques ordinaires

Nous avons participé aux colloques-cadres des 15 et 22.08 et au colloque AS du 28.08²⁷. Les PV des colloques-cadres révèlent une forme d'état d'urgence permanent, à vouloir répondre à des questions fondamentales ayant trait à des procédures de base dont on serait en droit de penser qu'elles sont établies depuis longtemps. Or il appert que les procédures en question sont absentes ou jugées inefficaces. A suivre, quelques exemples de ce constat :

« [REDACTED] ».

« [REDACTED] ».

« [REDACTED] ».

²⁷ PV consultables auprès de la direction du SCAS

[REDACTED]

Ces PV confirment ce que les interviews autant que le rapport de l'ODAS avaient déjà décelé, à savoir une absence récurrente de professionnalisme dans la gestion des dossiers d'aide sociale.

Conséquemment, les AS autant que leurs cadres, passent le plus clair de leur temps de colloques dans un grand stress, à tenter d'éteindre les incendies causés par une gestion erratique et approximative des situations en cours.

Non pas que le contenu des situations soit en soi particulièrement complexe ou insoluble : c'est l'absence de bonnes pratiques, de référentiel métier stable, identifié et normatif qui complique à l'extrême leur gestion. Autant pour les anciens que pour les nouveaux.

Le bateau SCAS navigue à vue faute de formation aux instruments. C'est possible par beau temps. Mais dans tempête actuelle, il prend le risque d'aller droit dans le mur-rocher... C'est ce qui se passe : le SCAS dépense actuellement plus d'énergie à gérer des problèmes basiques de fonctionnement, qu'à finaliser des projets de réinsertion pour ses bénéficiaires. Lesquels ne sont plus en priorité.

A propos du retour à l'autonomie, finalité du travail social, lorsque nous avons relaté à [REDACTED] notre étonnement que très peu d'AS aient spontanément abordé le sujet, il a ri et nous a répondu :

« [REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED] »
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED] »
[REDACTED] ».

Un peu comme si des garde-côtes s'approchant d'un navire en perdition, lui proposaient leur aide et que l'équipage en plein déni les éconduisaient avec un « *Dégagez, tout est sous contrôle* ».

Un SCAS qui refuse le contrôle est en perte de contrôle. Il dérive inexorablement vers les récifs. Les symptômes actuels sont autant de voies d'eau que rien ne semble pouvoir colmater.

Parce que c'est une réalité qui dépasse la fiction, elle est très difficile à admettre. Son corollaire est une perte de professionnalisme. Ce déficit de professionnalisme associé à la perte de contrôle entraîne la *perte du sens de la mission dans sa finalité*, ce qui constitue probablement une des causes majeures à l'origine du dysfonctionnement chronique du Service.

²⁸ Ces propos ainsi que d'autres sont rapportés avec son accord

3.6.2 Le colloque du 28 août

Il démarre à 8h30, avec quelques arrivées en retard. Il n'y a pas de liste de présence. Nous avons suggéré la présence de [REDACTED] initialement non prévue et qui est bien là, [REDACTED] ayant trouvé que c'était une bonne idée et qu'elle pourrait participer à certains points de l'ordre du jour.

Le colloque est animé par [REDACTED] et démarre avec l'annonce que le PV du colloque du 3 juillet ne sera pas adopté :

« [REDACTED]
[REDACTED] »

Après quelques annonces de mesures pratiques notamment en lien avec [REDACTED] d'autres questions surgissent.

AS : « [REDACTED]
[REDACTED] »

A ce moment-là, un cri de douleur s'échappe d'une AS [REDACTED] qui sort en courant et en pleurant, sous les yeux médusés de l'assistance. Une AS fait alors mine de se lever mais [REDACTED] lui intime l'ordre de se rasseoir. L'AS tente d'expliquer qu'elle veut aller soutenir sa collègue, mais l'ordre est maintenu et elle obtempère. La seule RG présente est [REDACTED] qui ne bronche pas. Après un temps de silence confus, l'AS reprend :

« [REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED] ».

[REDACTED] : « [REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED] ».

AS : « [REDACTED] ».

[REDACTED] : « [REDACTED] ».

AS : « [REDACTED] ».

[REDACTED] : « [REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED] »

AS : « [REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED] ».

Attention exclusive du Préposé à la transparence

■ : « [redacted]
[redacted]
[redacted] »

AS : « [redacted]
[redacted] »

■ : « [redacted]
[redacted]
[redacted] »

Même AS : « [redacted]
[redacted]
[redacted] »

■ : « [redacted]
[redacted] »

AS : « [redacted] »

■ : « [redacted] »

AS : « [redacted] »

■ hésitant : « [redacted]
[redacted] »

AS : « [redacted]
[redacted] »

■ : « [redacted]
[redacted] »

AS : « [redacted] »

...

Dans la salle, deux AS ont été silencieusement. Seul ■ s'est exprimé jusque-là, ni ■ ni ■ n'ont pris la parole. Beaucoup d'AS ont la tête baissée et seuls ceux qui prennent la parole confrontent le regard de leur ■. Plusieurs des AS qui se sont exprimés l'ont fait avec une posture non verbale de défense ou de défiance, le corps en arrière, la tête haute et un ton de voix un peu agressif. A noter que ■ a presque systématiquement coupé la parole à tous les intervenants, démarrant ses réponses avec un énervement contenu mais sensible.

A ce moment du colloque, ■ prend la parole, sans entrer dans la dernière conversation relative à l'évaluation secrète :

« [redacted]
[redacted]
[redacted] »

AS : « [redacted]
[redacted] »

A l'attention exclusive du Préposé à la transparence

AS autre : « [REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED] »

AS : « [REDACTED]
[REDACTED] . »

[REDACTED] : « [REDACTED]
[REDACTED] . »

AS : « [REDACTED]
[REDACTED] . »

[REDACTED] : « [REDACTED] »

.....

Le colloque se poursuit dans un état d'esprit tendu mais sans éruption émotionnelle. Il y a toujours de l'émotion discrète chez certaines, mais ce ne sera abordé par personne. L'AS qui est partie ne sera pas non plus contactée. [REDACTED] et [REDACTED] interviendront sur des points de procédures, et le colloque semble pouvoir aller à son terme.

C'est alors qu'après avoir indiqué la fin du colloque, [REDACTED] se lève, et nous avec. Mais plusieurs AS ne bougent pas et [REDACTED] me glisse presque triomphalement : « [REDACTED]
[REDACTED] ». De fait, la plupart des AS restent en place et [REDACTED] prend alors la parole et recadre l'assemblée en les priant de quitter la salle sur le champ. Il n'y a aucune explication de leur part, mais tout le monde quitte la salle sans broncher. Plus tard, durant la pause repas, une ou deux me diront qu'elles se sont mises en tort et qu'en effet, leur démarche était inadéquate...

- L'après colloque du 28.08.19

[REDACTED] reviendra en supervision sur ce colloque, à la demande [REDACTED] des RG qui avaient besoin de débriefing. Il dira fièrement : « [REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED] ».

[REDACTED]
[REDACTED] . »

Autre RG : « [REDACTED] »

Les RG ensemble : « [REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED] »

[REDACTED] : « [REDACTED]
[REDACTED] »

A l'attention exclusive du Préposé à la transparence

RG : « [REDACTED]
[REDACTED] »

RG : « [REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED] »

[REDACTED] : « [REDACTED] »

RG : « [REDACTED]
[REDACTED] »

La supervision va alors cibler les rôles et place de chacun, indépendamment du colloque précité.

.....

• L'après colloque du 28.08.19 – suite

A notre grande surprise, nous serons appelés pendant nos vacances dans le sud par [REDACTED], une des AS très touchée émotionnellement, nous demandant sur injonction de son syndicat d'intervenir auprès de [REDACTED] pour obtenir de lui qu'il ne la convoque pas, ni elle ni les deux autres AS concernées par le colloque du 3 juillet, au prétexte que [REDACTED] n'aurait pas le droit de le faire durant l'audit. Et que d'après le syndicat, ce serait à l'auditeur de faire la démarche.

Nous avons accueilli l'expression émotionnelle mais clairement recadré le sens d'une démarche qui ne nous appartenait pas de faire. Et n'avons en rien contacté ni [REDACTED] ni personne d'autre.

De retour de congés, nous avons été mis en copie de mails de [REDACTED] relatifs aux suites données ou qu'il entendait donner à cette histoire qui devenait une affaire... Échange de mails dont le CC a eu connaissance et qui serait superflu ici.

Retenons simplement que le colloque du 3 juillet avait en effet été le lieu de débordements émotionnels, hors présence de [REDACTED] et que les mots et expressions employés par plusieurs AS historiques étaient plus proches de l'irrespect à son endroit que la simple expression, même énermée, d'un désaccord.

Au final, après avoir rencontré le syndicat, [REDACTED] choisira de temporiser en renonçant à toute convocation dans ce contexte déjà suffisamment tendu pour tout le monde.

Mais le colloque du 28 août laissera aussi des traces notamment chez certains jeunes AS qui découvriront le fonctionnement du secteur en réunion.

Ainsi le témoignage de l'une d'elles que nous reproduirons intégralement en guise de conclusion sera-t-il éloquent de ce point de vue (infra, p. 113).

A l'attention exclusive du Préposé à la transparence

3.6.2 La supervision de direction AS

Demandée par ■■■ pour tenter de relancer le processus de management du secteur AS dans un état d'esprit plus serein et professionnel que celui dans lequel la direction AS se trouve au moment de l'audit, la supervision de l'équipe de direction AS va se dérouler en parallèle du processus de l'audit, auquel elle s'intègre dans la causalité mais se distingue dans la finalité.

Nous posons d'emblée le contexte : nous avons accepté la demande de supervision pour une équipe de direction *en place*, et dont le format (1 ■■■ et 3 RG ■■■) est *valide* dans sa structure et son fonctionnement actuels.

Il importe pour chacun de distinguer que la supervision n'a pas vocation à remettre cela en question. L'audit pourrait le faire, rien ni personne ne peut en l'état présumer de l'avenir.

Pour être complets, ajoutons que ■■■ aurait souhaité que le processus de supervision s'inscrive dans une temporalité plus longue que les seules 3 séances espacées de l'été.

Dans le contexte tendu de l'été, entre le colloque du 3 juillet et celui du 28 août, il faut rendre justice au ■■■ d'avoir fait cette proposition proactive visant à fédérer au mieux son équipe autour d'un projet commun, en escomptant un changement de mentalité. ■■■ n'a en effet jamais caché dans nos entretiens individuels, craindre ses ■■■ au point de renoncer à mener leurs entretiens annuels d'évaluation.

Il ne manquera pas de nous dire à l'issue de chaque séance et avec un large sourire que cela faisait bien longtemps qu'il n'avait pas retrouvé une telle ambiance de travail vraie, à défaut d'être sereine. (Sur ce point, nous conviendrons que notre présence semble avoir quelque peu lissé les expressions émotionnelles des participants, que ce soit en supervision de cadres que durant les colloques AS ou de direction).

Las, les effets bénéfiques des 2 premières séances s'estomperont rapidement, à son grand désespoir, rattrapés, dépassés et finalement oubliés devant la tempête émotionnelle qui va sévir au SCAS durant l'été.

En temps ordinaire, le contenu des supervisions n'appartient qu'aux supervisions. Mais durant le temps extraordinaire de l'audit, les acteurs présents, ■■■ et les 3 RG ■■■ ont donné leur accord, dès la première des trois séances programmées, pour que le processus de supervision – qui s'inscrit dans l'audit et non pas *en dehors* de lui – soit intégré également dans le rapport, sous réserve éventuelle de la part des acteurs, ce qui n'a pas été le cas.

Raisons pour laquelle nous pouvons en restituer l'essentiel significatif pour notre collecte de données.

L'intention de départ, telle que ■■■ nous l'avait communiquée et que nous avons ensemble validée, était de tenter de recréer du lien entre les 4 cadres, pour retrouver une cohésion d'équipe de direction AS.

La 1^{ère} séance permet à chacun – à partir d'un photolangage, de poser ce qui est présent. La rencontre est empreinte de beaucoup d'émotion, de franchise et d'honnêteté dans les propos. Nous invitons chacun à l'écoute de l'autre. C'est un exercice difficile pour tous. Mais la séance est encourageante.

La seconde séance est plus tendue même si elle se poursuit dans le même état d'esprit. Il y a des épuisements émotionnels palpables chez **les RG** ■ se crispe progressivement devant l'avalanche de doléances individuelles de ses cadres et l'expression de leurs frustrations. Il perd l'écoute : les larmes et les paroles de souffrance de l'une d'entre elle n'entraînent chez lui qu'une réaction égocentrée exempte d'empathie. Alors que **sa RG** ■ déclare péniblement, en larmes, être arrivée au bout du rouleau, qu'elle n'en peut plus et que si elle s'écoutait elle s'arrêterait, ■ la regarde impassible mains croisées et détaché. Nous demandons à **la RG** ■ ce qu'il se passerait si elle s'écoutait : elle répond, ■

■. Nous lui demandons alors ce qui pourrait se produire si elle ne s'arrête pas d'elle-même. Réponse presque inaudible : ■

Nous laissons quelques secondes de silence puis nous tournant vers ■ le regardons pour l'inviter à s'exprimer. Ce qu'il fait aussitôt en ces termes et en nous regardant :

« ■
■
■...»

Déclaration suivie d'un silence pesant, aucune **des RG** ■ ne le regardait plus, **la RG** ■ concernée était affaissée et secouait très doucement la tête.

Nous avons repris avec elle : ■
■
■
■
■
■
■ ?

Alors soudain, ■ a regardé **sa RG** ■ en face et sur un ton nouveau, chaud et personnalisé, il lui a dit : ■
■
■
■ ».

La RG ■ l'a alors regardé avec une expression mélangée de surprise et de soulagement. Elle a répondu avoir entendu et qu'elle allait voir quoi faire. Elle se mettra effectivement à l'arrêt pour revenir durant l'été mais dégagée de l'obligation d'assumer des responsabilités managériales au sein de son groupe d'AS.

Cette deuxième séance s'achève sur un constat de différentiels importants dans les représentations personnelles : chacun a sa vision des choses, qu'il s'agisse des modes de communication, des modes d'actions, de la relation au prescrit, de la transmission des infos, etc. ■ propose que la 3^e séance soit consacrée à un travail réflexif commun sur les valeurs, valeurs du SCAS, valeurs

de l'équipe, et que cette mise en commun serve une réflexion plus large à venir avec le secteur tout entier.

La dernière séance opère un virage radical. Entre temps a eu lieu un colloque AS qui a marqué tous les esprits et les 3 RG m'informent en séance qu'elles souhaitent débriefier ce point avec avant que de poursuivre le travail, (ce que nous avons restitué plus haut, p. 74).

En résumé, ce qui ressort des 3 séances tourne principalement autour du management d'équipe, du leadership du des compétences des RG, des modalités de répartition des tâches et de la communication en équipe de direction AS.

Après le débriefing du colloque du 28 août, nous allons reprendre le cahier des charges des RG pour en vérifier et compléter le contenu, avant qu'il ne soit définitivement et clairement validé par tous.

Puis dans un deuxième temps, va demander à ses RG de clarifier leur posture et leur place en tant que telles en posant à chacune des questions de positionnement claires et directes :

- *Quel est ton engagement ?*
- *Quelle est ta capacité à obéir ?*
- *Que fais-tu : rester / partir ?*

• n'a de cesse de faire du chantage au départ dans à peu près toutes les réunions auxquelles elle participe. lui fait remarquer qu'il a des retours selon lesquels elle en parle aussi dans les couloirs et que cette attitude est inacceptable. Elle admet être en rupture depuis de nombreux mois, que le lien est cassé et que sa position est souvent un anti-exemple de ce qu'être leader veut dire. Et d'ajouter : « . » lui proposera finalement d'envisager une convention de départ.

• admet qu'au vu de sa situation, elle n'est pas en état d'être cadre AS. D'ailleurs elle n'a repris son poste qu'à condition de ne pas l'assumer sous l'angle de responsabilités managériales. lui rappelle qu'en 1^{ère} séance elle a choisi une photo de montagne pour exprimer sa peur du vide, son vertige : « »

» réponds qu'elle ne va pas réagir maintenant. la relance : « » Mais on n'ira pas plus loin...

• ouvre la possibilité qu'elle trouve ses marques et qu'ils puissent collaborer. C'est encore flou, même pour d'ajouter : « ». Rires de bon état d'esprit.

C'est ainsi que s'achève le processus de supervision des cadres AS. en sort très satisfait et m'interpelle dans le couloir pour me demander ce que je pense de ce qui s'est passé. Dans ma posture de superviseur, je le reconnais pour la manière dont il a mené la séance, à la fois direct et bienveillant, dans une réelle posture d'acteur que je ne lui avais pas vu prendre dans les deux séances précédentes. L'empathie fait toujours défaut et plombe la relation dès lors que l'interlocuteur est en difficulté. Mais j'ai validé avec lui l'évolution du groupe des RG vers une prise de responsabilités qui – quels qu'en soit les résultats, aura contribuer à clarifier les rôles.

3.7 Vérification des hypothèses premières

Intéressons-nous aux hypothèses listées précédemment (cf. supra, p. 24). Au stade où nous en sommes, demandons-nous si elles suffisent, à elles seules, à expliquer le constat.

1) La crise de croissance du SCAS ?

Bien des SSR ont aussi connu une croissance rapide sans autres effets que de nécessaires ajustements logistiques et opérationnels en termes de locaux, de formation (base et continue) et d'ajustements d'effectifs. Mais sans connaître de turn-over démesuré. Si la croissance même rapide n'est pas déterminante, le déficit de formation (hypothèse n°7) lui donne un certain crédit. En effet, plus le nombre de collaborateurs non ou mal formés augmente, plus la croissance entraîne de mal-formations... A l'instar du compte-rendu de supervision de 2015, les nouveaux formés en 2019 sont également saturés prématurément, à cause d'un double handicap : une charge vite importante et une formation déficiente : ainsi une nouvelle AS, arrivée début juillet, bien que non AS de formation ni de métier, doit gérer 57 dossiers à mi-août.²⁹

2) La (sur) charge de travail des AS ?

Déjà, du temps de ■■■ le nombre de dossiers était pointé du doigt³⁰. Aujourd'hui encore, le quota de dossiers reste important, auquel se rajoutent les dossiers en gestion et les permanences, véritables gouffres énergétiques et sources de prise de tête au vu des difficultés auxquelles les AS qui assurent ces rôles se trouvent confrontés. Mais la charge dénoncée durant l'audit vise en premier lieu la gestion administrative de leurs dossiers, dont les AS disent qu'elle les submerge et grève leur productivité. Nombre d'entre eux se disent dépassés par des tâches qu'ils estiment ne pas correspondre à leur mission, ni souvent à leurs compétences. Même s'ils trouvent en cette doléance du soutien de la part bon nombre de collègues d'autres secteurs, cela ne résout en rien le conflit de valeur qui sous-tend cette plainte persistante. Ce conflit renforce l'hypothèse n°3, celle de la perte de sens de leur mission.

3) La perte de sens au travail ?

Le suivi administratif tend à supplanter le suivi social. C'est une constante en progression depuis plus de 20 ans dans le monde social en général et dans tous les SSR de Suisse Romande (et au-delà). Idem au SCAS, les interviews le révèlent sans ambiguïté. C'est une question de fonds à prendre en compte. Sans oublier qu'elle n'est qu'un symptôme mais pas une cause première. ■■■ a entendu des démissionnaires évoquer cette raison. Et les interviews ■■■ des RG autant que des AS valident que la perte de sens leur est rédhibitoire. Comme le sens ne se prescrit pas, c'est une question fondamentale qui se

²⁹ Son témoignage édifiant sera intégralement retranscrit en conclusion du chapitre 3, p. 113.

³⁰ Extrait d'un compte-rendu de supervision du 15.05.2013, par ■■■ : «

».

trouve en effet au cœur de la problématique du Service : à quoi attribuer cette perte de sens dont les interviews révèlent l'ampleur ? Quel sens donner à cette perte de sens ?

4) Un management du Service, inopérant et contre-productif ?

Les secteurs supports valident sans réserve le management de █. A contrario, les AS lui font un procès en illégitimité, lui reprochant une communication dysfonctionnelle par manque d'intérêt, de transparence et d'empathie, dénonçant une posture d'hyper contrôle. Intéressant de voir qu'en 2013, les AS identifiaient déjà un problème de transparence au SCAS, mais au sein de leurs rangs : « █

█ ». En 2019, c'est le █ qui devient cause de cette défaillance. Également notoire, dans les 9 points du PVt de supervision 2013, pas un seul n'exprime de plaintes ni de doléances à l'endroit de la hiérarchie. Alors qu'il peinait à exister, en tant que qu'équipe 6 ans auparavant, le secteur AS 2019 affiche bien désormais volontiers sa solidarité en résistant en bloc à la hiérarchie. Les AS souhaitent le départ de █ tout en admettant que le problème profond du SCAS lui est antérieur. En faisant, ils valident que si le chef d'office n'est pas LE problème, il fait partie de LEUR problème. Mais l'aporie n'est pas résolue : ils veulent du changement tout en récusant le contrôle de leur chef ?

5) Les AS entre arrogance, plaintes et revendications ?

C'est une observation récurrente dans tous les SSR et pas seulement : la posture AS est souvent jugée prétentieuse par tous ceux qui ne le sont pas... Si tant est que cela soit vérifiable, cette hypothèse peinerait à justifier à elle seule la gabegie financière, pour ne parler que de ce symptôme. D'ailleurs lors des interviews, bon nombre d'AS ont appelé de leur vœux une reprise en main de leur secteur et du Service de fond en comble pour pouvoir sortir de la crise actuelle. Là encore surgit un paradoxe entre un possible complexe de supériorité et cette humble aspiration au changement.

6) Les secteurs supports, obstacles à l'accompagnement social ?

Tous les SSR que nous avons côtoyés sont engagés dans une réflexion profonde depuis plusieurs années, visant à redéfinir le travail social en profondeur ; plusieurs ont inventé des modèles intégratifs plus satisfaisants pour tous les secteurs concernés. Le projet « Raisone » devrait aller dans ce sens, selon notre échange avec █ █. Le fait qu'au SCAS, chaque secteur continue de défendre son pré-carré nous semble davantage correspondre à un mécanisme de défense qu'à une stratégie d'opposition servant d'obscurs conflits d'intérêt.

7) Un déficit de formation des professionnels ?

L'hypothèse est corroborée par tous les acteurs du SCAS. Pourtant, de nouveaux AS fraîchement émoulus, dûment et préalablement bien formés, se retrouvent tôt ou tard aspirés dans la spirale dysfonctionnelle du Service. Alors oui, le déficit d'une vraie politique de formation au SCAS est extrêmement préjudiciable. Il joue le rôle de facteur aggravant dans le dysfonctionnement actuel, qu'il ne saurait à lui seul expliquer : car en

effet, même les AS bien formés quittent le navire. Et pas forcément les plus anciens. Une question demeure : pourquoi ce déficit de formation ? Cause ou symptôme ?

8) Des AS allergiques au contrôle du chef et résistant au changement ?

C'est une hypothèse qui n'est pas complètement écartée par les AS eux-mêmes. ■■■ déplore que les ■■■ se comportent « ■■■ ». Et il n'a pas hésité à dire des AS qu'ils « ■■■ ». Les derniers événements estivaux (colloques houleux, manque de respect des AS qui tiennent tête à leur chef sans mesure iraient dans le sens de cette hypothèse. On peut néanmoins se demander s'il s'agit d'une résistance au principe d'autorité ou d'une résistance à l'autorité de l'actuel chef d'office, voire à son style de management, décrite par la majorité d'entre eux. Nous sommes enclins à penser que le renouveau auquel les AS disent aspirer à longueur d'interviews exprime en priorité une allergie à la personne incarnée par l'actuel chef (cf. CRI n°2 « A propos de ■■■ » p. 33). Tout en dénonçant le flicage, nombre d'entre eux déplorent la perte de professionnalisme de leur métier. Sans exclure pour autant une résistance avérée de certains d'entre eux à l'autorité légale du travail prescrit. Déjà dénoncée par ■■■ en son temps, il s'agit d'une attitude de fronde assez répandue chez plusieurs AS nostalgiques d'un passé libertaire et... dépassé.

9) Les conditions de travail ne sont pas assez attractives ?

Aucun collaborateur n'a indiqué être entré au SCAS par appât du gain. Et aucun AS n'invoque cet argument pour justifier un éventuel départ. Lorsque ce point est évoqué en interview, c'est le plus souvent chez les collaborateurs d'autres secteurs que chez les AS. Alors même si une clarification des modes de rémunération est souhaitée, cette thèse ne peut être retenue comme déterminante.

Force est d'admettre que si elles comportent toutes des éléments de vérité, ces hypothèses n'offrent que des pistes de diagnostic partielles, insuffisantes à expliquer à elles seules la crise profonde du Service. Elles prennent de l'épaisseur quand on les juxtapose. Cherchons plus avant.

Avant que d'oser émettre des pistes de solutions au dysfonctionnement donné, il faut déjà commencer par comprendre ledit fonctionnement. Alors disons tout de suite que nous n'avons pas cette prétention.

D'abord parce que le fonctionnement du SCAS est complexe. Ensuite parce que bon nombre de paramètres nous échappent, entre autres l'anamnèse historique, certaines données statistiques, la réalité quotidienne concrète de l'exercice des différents métiers exercés par les collaborateurs, les stratégies étatiques en cours d'élaboration et les projets y relatifs (Raisone, le nouveau plan comptable, par ex.) ou encore les enjeux politiques locaux et cantonaux, passés et présents et à venir.

Mais comme annoncé au début de ce travail, nous avons néanmoins acquis au gré de nos travaux une *perception* du fonctionnement et au terme de notre enquête, nous sommes prêts à énoncer un diagnostic, c'est à dire une *perception* de la cause de son actuel dysfonctionnement.

Comme souvent en pareil cas, la cause est multifactorielle.



3.8 « Comment est-ce possible ? » : une tentative de diagnostic

Au cours de notre entretien avec [REDACTED] nous ([REDACTED]) avons notamment abordé la question du rapport de contrôle sur site. Extrait de ce court dialogue :

[REDACTED] – « [REDACTED] ? »

[REDACTED] – « [REDACTED] ? »

-.-.-

3.8.1 Comment réussir un beau naufrage ?

Qu'on se souvienne de l'allégorie du Costa Concordia, proposée en introduction à ce rapport. Nous invitons le lecteur à réfléchir ensemble à une question moins saugrenue qu'elle en a l'air : « *Comment un tel naufrage a-t-il été possible ?* »

[REDACTED] l' [REDACTED] et le canton se posent, au même titre que le commanditaire, le personnel et tous acteurs concernés, la même question pour le SCAS... *Comment en est-on arrivé là, comment est-ce possible ?*

Alors, savez-vous pourquoi le Concordia a coulé ? La réponse est à peine croyable... : le Concordia a coulé *pour de bonnes intentions et de très mauvaises raisons !*

Le Costa Concordia s'est échoué parce que son romantique capitaine était (comme l'enfer), rempli de bonnes intentions : il voulait juste frôler la côte pour pouvoir saluer des amis sur le bord, faire ainsi grand plaisir à des passagers admiratifs de son talent et profiter de cette animation des plus originales, en galante et distrayante compagnie au moment du drame.

Mais notre capitaine était mû par de bien mauvaises raisons : il s'est cru au-dessus autant que des consignes de sécurité élémentaires, que des codes de déontologie de la marine, des lois de la navigation et des rochers côtiers. Négligeant les premières, méprisant tous les autres, ce sont finalement les derniers qui l'ont violemment arrêté dans sa présomption orgueilleuse.

Trop gros pour être vrai, non ? Mais comment est-ce possible ? La nouvelle était tellement improbable qu'elle a dû être vérifiée à maintes et maintes reprises dans les rédactions avant que d'être divulguée sur les ondes, tellement c'était énorme, incroyable, impensable, tout simplement inimaginable... Et pourtant, exacte !

C'est alors que la finale d'une interview avec une AS historique nous est revenue en plein cœur, ainsi que les termes dans lesquels elle avait confié sa détresse :

« [REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED] » AS

Cette confession qui résonnait comme un « CRI » d'appel à l'aide, à la fois humble, authentique et désespéré, nous a émus et quelque peu hanté bien après l'entretien. Jusqu'à se transformer en une interpellation libératoire : et si le SCAS était cuit ? Serait-ce possible ? Et pourquoi ?

3.8 « Comment est-ce possible ? » : une tentative de diagnostic

Au cours de notre entretien avec M. R. Fasano, nous (CDS) avons notamment abordé la question du rapport de contrôle sur site. Extrait de ce court dialogue :

CDS – « *Comment le résultat du rapport du contrôle sur site a-t-il été reçu par le politique ?* »

EFA – « *Très mal (silence). Une question est alors froidement et instantanément tombée : Mais comment est-ce possible ?* »

-.-.-

3.8.1 Comment réussir un beau naufrage ?

Qu'on se souvienne de l'allégorie du Costa Concordia, proposée en introduction à ce rapport. Nous invitons le lecteur à réfléchir ensemble à une question moins saugrenue qu'elle en a l'air : « *Comment un tel naufrage a-t-il été possible ?* »

M. R. Fasano, l'ODAS et le canton se posent, au même titre que le commanditaire, le personnel et tous acteurs concernés, la même question pour le SCAS... *Comment en est-on arrivé là, comment est-ce possible ?*

Alors, savez-vous pourquoi le Concordia a coulé ? La réponse est à peine croyable... : le Concordia a coulé *pour de bonnes intentions et de très mauvaises raisons !*

Le Costa Concordia s'est échoué parce que son romantique capitaine était (comme l'enfer), rempli de bonnes intentions : il voulait juste frôler la côte pour pouvoir saluer des amis sur le bord, faire ainsi grand plaisir à des passagers admiratifs de son talent et profiter de cette animation des plus originales, en galante et distrayante compagnie au moment du drame.

Mais notre capitaine était mû par de bien mauvaises raisons : il s'est cru au-dessus autant que des consignes de sécurité élémentaires, que des codes de déontologie de la marine, des lois de la navigation et des rochers côtiers. Négligeant les premières, méprisant tous les autres, ce sont finalement les derniers qui l'ont violemment arrêté dans sa présomption orgueilleuse.

Trop gros pour être vrai, non ? Mais comment est-ce possible ? La nouvelle était tellement improbable qu'elle a dû être vérifiée à maintes et maintes reprises dans les rédactions avant que d'être divulguée sur les ondes, tellement c'était énorme, incroyable, impensable, tout simplement inimaginable... Et pourtant, exacte !

C'est alors que la finale d'une interview avec une AS historique nous est revenue en plein cœur, ainsi que les termes dans lesquels elle avait confié sa détresse :

« [REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED] » AS

Cette confession qui résonnait comme un « CRI » d'appel à l'aide, à la fois humble, authentique et désespéré, nous a émus et quelque peu hanté bien après l'entretien. Jusqu'à se transformer en une interpellation libératoire : et si le SCAS était cuit ? Serait-ce possible ? Et pourquoi ?

Pour un bateau, percuter un iceberg ou se mettre sur un rocher, c'est un accident involontaire, relativement rapide et immédiat. Mais métaphoriquement parlant, la cuisson, ç'est un projet, c'est un processus volontaire qui prend du temps...

Si le capitaine du Costa Concordia a fait naufrage pour de bonnes intentions et de bien mauvaises raisons, rendant alors l'impensable possible, alors qu'en est-il du naufrage du SCAS ? Autrement dit, quelles pourraient être les bonnes intentions et les mauvaises raisons qui ont mené le SCAS à perdre le cap et à s'échouer ?

3.8.2 Comment cuire une grenouille récalcitrante ?

Dans notre quête de LA cause, une intuition a surgi : si tous les acteurs concernés s'accordent à qualifier la situation du SCAS de grave à désespérée, si rien de ce qu'ils ont mis en place n'y a changé quoi que ce soit et qu'ils n'en ont toujours pas trouvé ni l'origine ni la cause, alors se pourrait-il que celle-ci soit là, sous leurs yeux, mais tellement énorme, et impossible, qu'ils ne l'ont jamais été envisagée parce qu'elle était tout simplement... in-envisageable ?

Écartant la facilité de faire des symptômes le problème, nous pensons avoir relevé le défi d'identifier la cause première du dysfonctionnement actuel³¹ : métaphoriquement parlant, le SCAS est cuit, et il ne le sait pas.

Reprenons la petite fable bien connue de « La Grenouille qui ne savait pas qu'elle était cuite » : lorsqu'on jette une grenouille dans un bain d'eau bouillante, elle saute toujours de l'eau et survit. Mais si on la place dans un bain d'eau froide sous lequel on allume le feu, elle se délecte d'une situation qu'elle juge agréable sans prendre conscience qu'elle va en mourir. A petit feu. Le violent choc de l'inacceptable l'avait sauvée. Mais l'inacceptable, progressivement établi, l'a tuée à son insu. Le SCAS a été cuit à petit feu, parce que l'inacceptable a progressivement été accepté et que le feu couve toujours.



3.9 Changement de cap, dérive et panne de SENS

Nous considérons que l'état actuel du SCAS est fondamentalement lié à une perte de sens de la mission d'aide sociale par le secteur AS impactant l'ensemble du Service.

Nous pouvons affirmer que cette perte du sens est due à une perte de cap, un égarement. Elle n'est ni anodine ni fortuite. Ce n'est pas une erreur ni un accident de parcours : elle découle d'une vision stratégique de rupture, volontairement portée, nourrie et légitimée durant une vingtaine d'années par les pères fondateurs du SCAS, les MAH³².

Bien sûr, avant que de la soumettre au lecteur, nous avons fondé, questionné et validé cette analyse à partir de tout le matériel recueilli au SCAS, à l'ODAS, comme dans d'autres SSR.

³¹ Crédit image : <https://www.reicluos.com/la-grenouille-qui-ne-savait-pas-quelle-etait-cuite/>

³² Nous désignerons désormais sous l'acrostiche de MAH (pour les MAH) les deux mandats regroupés de et

Schéma du changement de cap et de la panne de sens



3.10 Cause première, chaîne de causalité et facteurs aggravants

La raison des dysfonctionnements organisationnels est pour ainsi dire toujours multiple. Il n'y a pas une seule raison pour tout expliquer. Mais il y a bien une Cause première, de laquelle découle toute une chaîne dite de causalité : il y a eu un changement de cap, avec dérive.

Nous considérons que la genèse de ce changement de cap s'inscrit dans un contexte historique plus ou moins récent, tant géopolitique que local, durant ce que nous appellerons l'époque I, celle des [REDACTED] (MAH)

Ce contexte global est déterminant pour appréhender la mutation du SCAS à l'intérieur de cette évolution générale, et tout particulièrement pour tenter de comprendre ce qui s'y est produit sous le mandat des [REDACTED] (MAH) Mais pas que : il s'avère également éclairant pour la compréhension de ce qui est en train de s'y produire aujourd'hui. Comme il s'agit ici d'un rapport d'audit et non d'un travail académique, on voudra bien nous pardonner de ne faire que l'évoquer, de façon lapidaire et sans aucune prétention d'exhaustivité ni de rigueur académique.

3.10.1 Un refus du cap néo-libéral

Le contexte des politiques sociales a considérablement évolué tout au long de ces vingt dernières années. 5 grandes tendances sont identifiables :

1. Les États néo-libéraux pratiquent une politique d'austérité budgétaire
2. La distribution des richesses est beaucoup plus inégalitaire que jadis
3. La consommation est devenue un mode d'exister qui impacte les nantis comme les indigents
4. La légitimité des droits des individus a fait des progrès spectaculaires dans les mentalités en quelques années
5. La conception de la politique sociale de l'État est en train de changer : on passe de l'État Providence à un État social actif.

Ou comme le développe le professeur Bajoit :

« En gros, il s'agit de passer d'une politique d'égalité, fondée sur l'assistance et la protection, à une autre qui prétend rechercher l'équité, et qui pour cela voudrait promouvoir l'activation, la responsabilisation, l'autonomisation des bénéficiaires et la sécurisation des citoyens. Pour justifier ce changement d'orientation, les concepteurs des politiques publiques d'aide sociale invoquent le droit des bénéficiaires à la dignité : l'assistance et la protection seraient des principes contraires à cette dignité, parce qu'elles auraient pour effet d'enfoncer les ayants droit dans la dépendance, en n'exigeant pas d'eux un effort personnel pour sortir de leur besoin, et en fabriquant ainsi, au mieux, des apathiques, au pire des profiteurs. À l'inverse, la nouvelle politique, en associant étroitement les aidés au travail social, en les responsabilisant, en exigeant d'eux un engagement civique, en ferait des sujets autonomes. »

C'est pourquoi, depuis quelques années, on observe deux tendances contradictoires : d'un côté, l'appel à la dignité est au cœur des discours sur l'aide sociale, et les

travailleurs sociaux (qu'on appelle de moins en moins des « assistants sociaux »), dans tous les secteurs de leur activité, sont invités, voire contraints de traduire ce principe en réalité ; de l'autre, on assiste à une hyper-sophistication des procédés bureaucratiques visant à contrôler les pauvres et à faire la chasse aux profiteurs.

La rencontre de ces cinq tendances (...) produit un « cocktail » qui risque fort de devenir explosif. Les travailleurs sociaux se voient partout coincés entre, d'un côté, un nombre croissant d'exclus, qui réclament de participer, comme les autres, à la consommation et, de l'autre, un État qui leur donne moins de ressources qu'il n'en faudrait et qui exige d'eux qu'ils pratiquent leur métier tout autrement, afin d'en finir avec les apathiques et les profiteurs. Ce constat, qui définit le contexte actuel du travail social dans tous les domaines, est manifestement à l'origine d'un malaise profond chez tous les acteurs qui y sont impliqués. »³³

Nous formulons l'hypothèse que les MAH ont volontairement et sciemment choisi de se dresser contre une politique néo-libérale qu'ils ont jugée anti sociale : entendre dire qu'assistance et protection seraient contraires à la dignité était tout simplement inacceptable pour nos ainsi que nous allons le voir ci-après. C'est donc en toute logique et toute bonne conscience qu'ils se sont élevés contre cette politique de démantèlement de l'aide social.

Et dans la mise en œuvre de cette résistance au contrôle d'un état jugé « anti-social » réside selon nous la Cause première de l'actuelle situation du service.

3.10.2 La dérive libertaire ou quand l'anormalité devient la normalité

Cette culture d'indépendance fonctionne au SCAS depuis près de 20 ans, comme le bouillon de la grenouille. Les AS (historiques au premier chef) trempent dans ce « bouillon de culture » depuis longtemps et ne le distinguent plus en tant que telle. Cette culture de résistance au contrôle est devenue tellement normale et naturelle pour ils ou elles, que c'est le contraire qui à présent pose problème.

Autrement dit, le SCAS a inventé le contrôle du contrôle.

Petit florilège de témoignages d'AS historiques³⁴ :

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED] .» AS

« [REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED] .» AS

³³ Bajoit (2005).

³⁴ Aucune de ces citations ne figure dans les CRI pour éviter les redites.

« [REDACTED] [REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED] »

« [REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED] »

« [REDACTED] [REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED] »

Deux remarques :

D'abord, le changement de cap : le fondement de cette néo-culture socio-libertaire repose sur les valeurs sociales de nos deux [REDACTED] en guerre contre le néo-libéralisme qui selon eux, détricote l'aide sociale au détriment des indigents.

Ensuite, la dérive idéologique de cette culture d'indépendance vis à vis du politique, a-normale en soi, est devenue normale pour les AS. C'est un véritable changement de paradigme, un renversement des valeurs.

Ce point est extrêmement important à saisir car c'est une des causes majeures de la crispation que connaît le secteur AS dans sa relation [REDACTED] et réciproquement, depuis l'arrivée de ce dernier. Nous y reviendrons plus loin.

[REDACTED] a également identifié cette particularité dans la posture de ses prédécesseurs, déclarant à ce propos (citation déjà retranscrite intégralement plus haut) :

« [REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED] »

Nous ne pouvons bien évidemment que valider la lecture de [REDACTED] qui conforte notre diagnostic.

██████████, qui a bien connu ██████████
██████████ nous raconte :

« ██████████
██████████
██████████ »

Lors de notre entretien, nous avons demandé à ██████████ comment le SCAS avait pu échapper à tout contrôle depuis toutes ces années. Il nous a répondu que les contrôles existaient bien à l'ODAS pour le SCAS, comme pour les 6 autres SSR du canton. Mais que la démarche de contrôle avait été rendu difficile du fait que ██████████ avait pris l'habitude de justifier les écarts de gestion de son Service, pointés par l'ODAS, en en rejetant systématiquement la responsabilité sur des personnalités AS décrites comme « ██████████ ». L'ODAS s'étant approché plusieurs fois d'elle à ce sujet, elle avait toujours dit qu'elle y mettrait de l'ordre ; mais il avait fallu se rendre à l'évidence que rien n'y faisait, au point que certaines des personnalités concernées sont toujours en place à l'heure actuelle : « ██████████ », a-t-il concédé.

Dans un contexte où les AS accoutumés à une culture d'indépendance n'ont de cesse de reprocher à leur chef d'être dans l'hyper-contrôle voire le filage, et où ledit chef déplore régulièrement de ne pas avoir instauré un contrôle plus strict dès son arrivée, il convient à présent si les uns et les autres parlent de la même chose ou pas. Au fait, qu'est-ce que le « contrôle en entreprise » ?

3.11 Le contrôle en entreprise – De quoi parle-t-on ?

Il s'agit d'un processus en trois étapes.

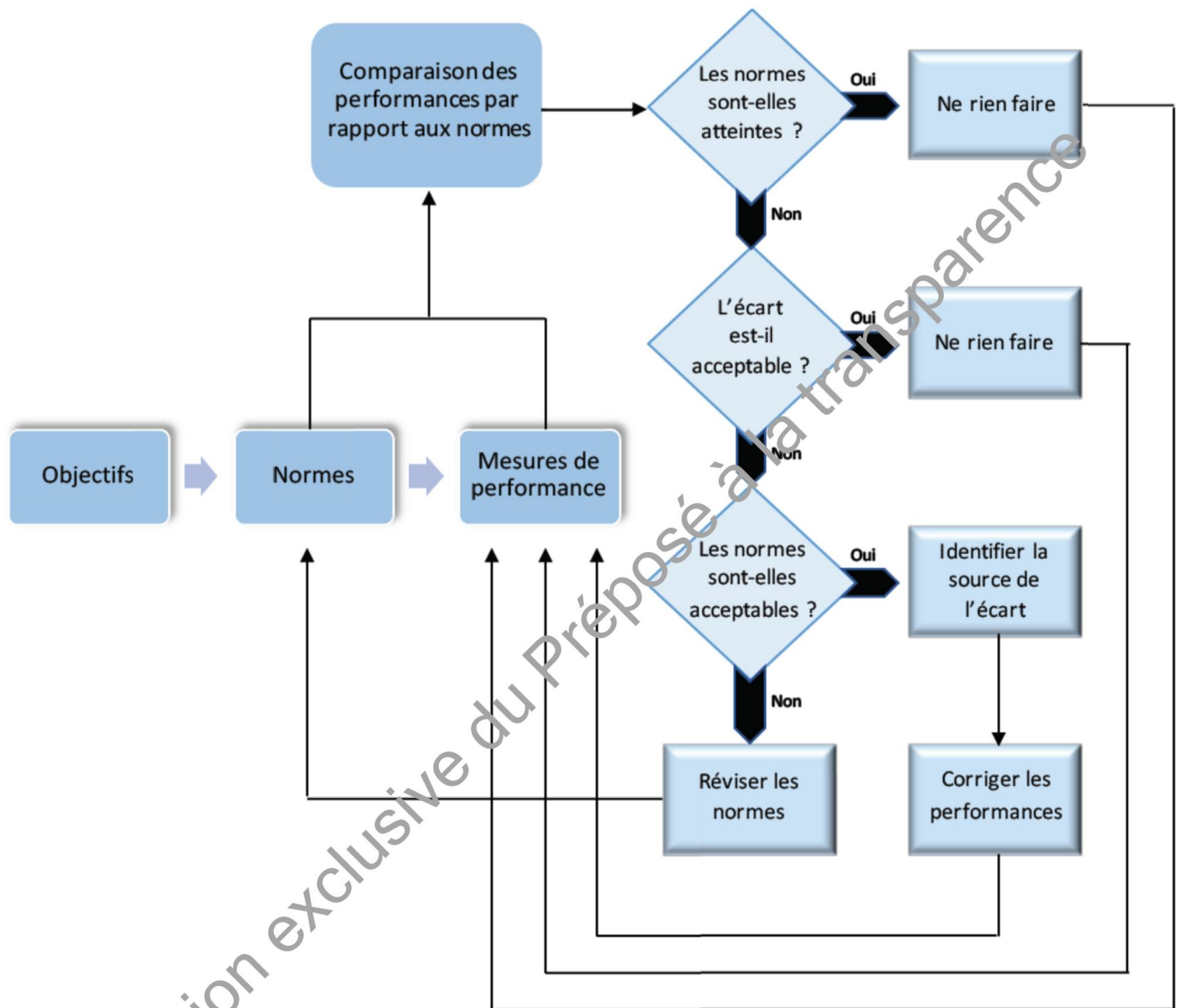


1. La mesure des performances
2. La comparaison des performances réalisées par rapport aux normes de référence
3. L'action managériale visant à corriger les écarts ou à modifier les normes.

Ce processus suppose l'existence préalable des normes de performance établies par le biais de la fonction de planification.

Selon un schéma classique que nous reproduisons ci-après.

3.11.1 Schéma classique du contrôle en entreprise³⁵

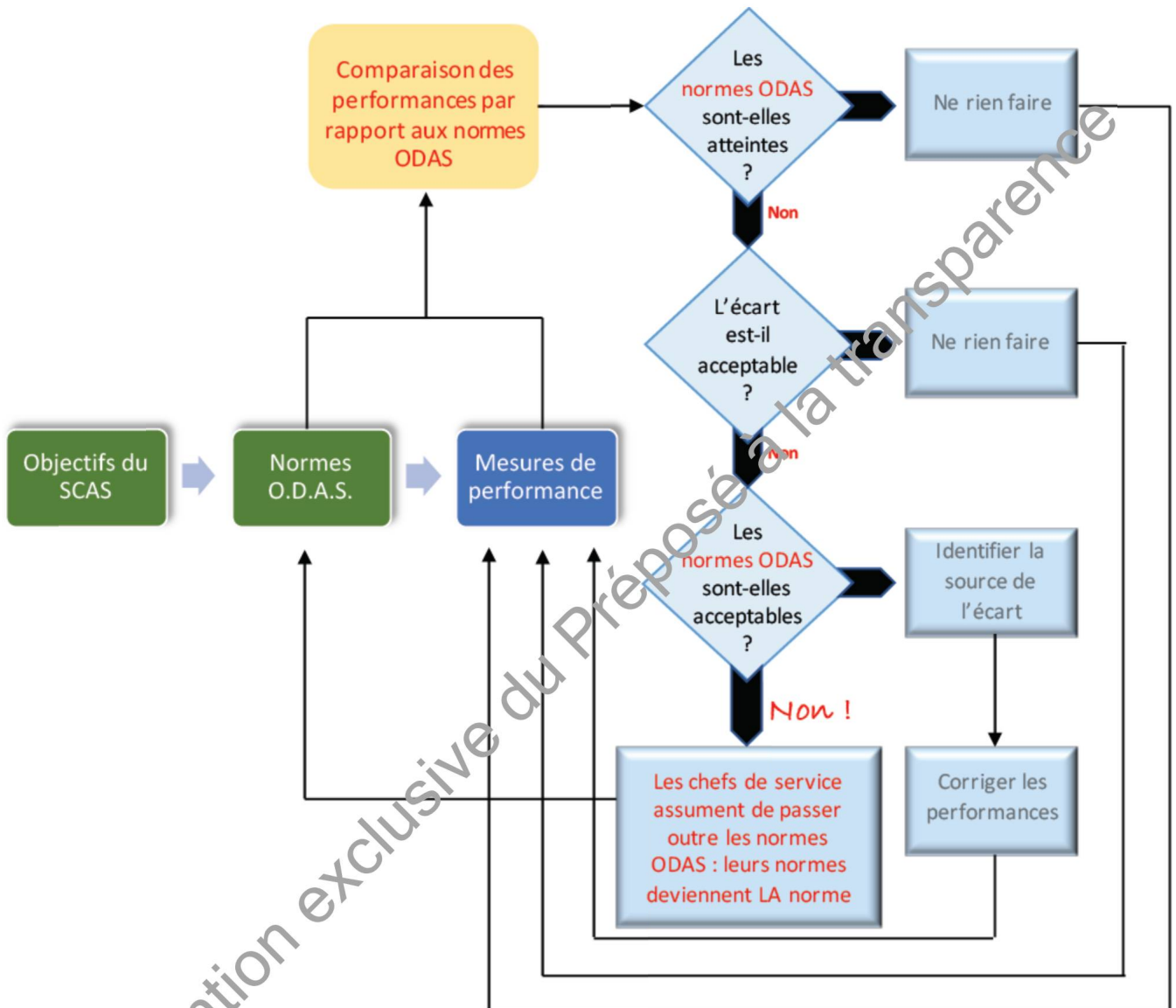


3.11.2 Schéma du modèle d'indépendance : le refus du contrôle

Nous venons de le voir à travers de nombreux témoignages : les MAH ont en quelque sorte « sanctuarisé » le SCAS en le protégeant de tout contrôle externe tout en mettant en place un suivi maison, dénué de sanctions, offrant une très grande marge de manœuvre et favorisant une autonomie poussée à l'extrême. Le navire est sous la conduite de capitaines qui s'affranchissent et mettent en place un schéma de dérive progressive visant à prendre le contrôle du contrôle :

³⁵ Ce schéma est issu de Robbins, Management (2017), p. 275

Schéma



3.11.3 Schéma de dérive idéologique : le contrôle du contrôle

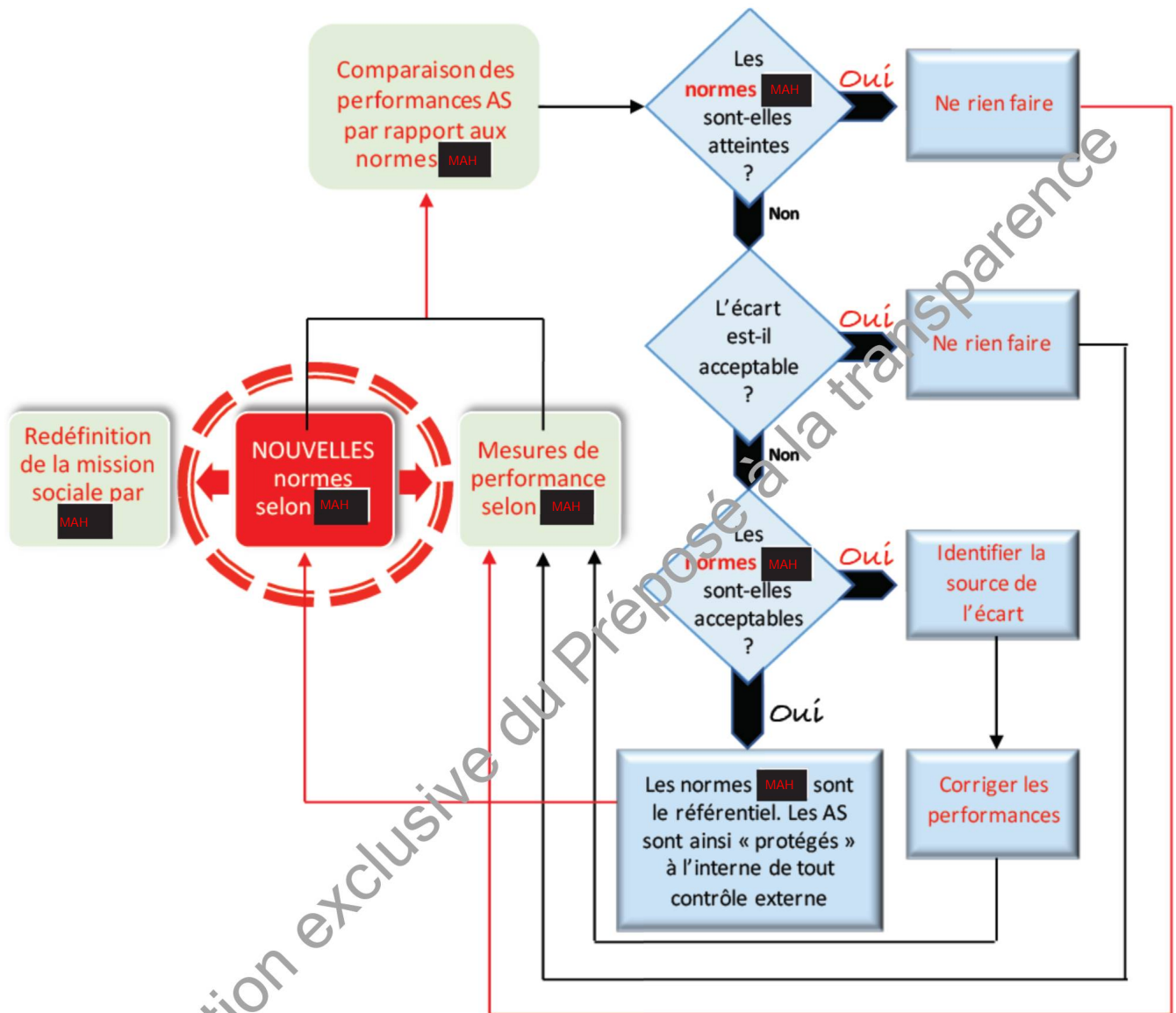
• Dérive, étape 1 : le cadrage (évaluation des performances) se fait non plus sur la validation des performances par rapport au référentiel légal, mais sur l'évaluation du bien-fondé du référentiel légal pour évaluer lesdites performances.

Si l'écart est jugé inacceptable, il conviendra de modifier les normes de référence de façon à ce que l'écart s'en trouve – artificiellement - réduit et rendu conforme (aux normes modifiées).

• Dérive, étape 2 : il s'agit de modifier le référentiel légal en lui substituant un référentiel maison. Ce dernier a été idéologiquement conçu, validé et édicté par les MAH. Il opère une mutation de

croyances au détriment des valeurs : de l'autonomie à l'indépendance, puis de l'indépendance à l'impunité. Ce sentiment d'impunité habite aujourd'hui le corpus des AS, de la base à la tête.

Schéma du processus de « contrôle du contrôle » selon les MAH



C'est ainsi que les écarts des AS ont été progressivement réduits en manipulant les normes. Cela permet de mieux comprendre pourquoi les AS et leurs responsables mettent aujourd'hui tant d'énergie à relativiser et dédramatiser les erreurs relevées, tant à l'interne que par IODAS

Aujourd'hui, avec le dur retour et non optionnel des normes légales, les écarts sont révélés de manière abrupte et douloureuse. Et très mal reçus par les AS. « [redacted] », nous confiait [redacted]. On comprend mieux pourquoi.

Il faut garder à l'esprit que cette mutation s'est opérée sur plusieurs années, au point qu'elle a fini par devenir « normale », au sens littéral du terme. Cette a-normalité forme la trame de la Cause première qui a engendré la situation actuelle du SCAS. Et garde toute sa légitimité.

3.12 Le « hors contrôle » : un bouillon de culture à petit feu depuis 20 ans



• **Epoque I**, dite des MAH dans un contexte néo-social où "l'état providence" tend irrémédiablement à être supplanté par un "état social" plus rigoriste, MAH favorisent la culture d'un accompagnement social centré sur les droits du bénéficiaire, davantage fondé sur le critère de la nécessité de ce dernier que sur des directives légales avec lesquelles ils prennent certaines libertés. Le législateur est perçu comme un empêcheur d'assister en rond. Les AS sont formés pendant presque 20 ans à cette culture qui ignore progressivement le rapport au prescrit et renforce la suspicion à l'endroit des autorités. C'est ainsi que le sens et la mission de l'action sociale vont s'étioler à l'insu de tous. En plaçant le besoin du client avant le droit du client, MAH redéfinissent une vision du travail social selon leurs valeurs et leurs critères. Avec charisme et bonnes intentions, les MAH finissent par se placer au-dessus des lois avec lesquelles ils sont en désaccord.

• Les AS perdent l'habitude de devoir rendre des comptes. Ils agissent comme bon leur semble, couverts et protégés par MAH de toute ingérence de l'ODAS, jugée inopportune par hypothèse. On passe progressivement d'une légitime autonomie dans le travail réel à une (contre) culture d'indépendance vis à vis du prescrit, installée et légitimée par les chefs. Le premier critère de réussite réside dans la seule satisfaction que les bénéficiaires obtiennent souvent plus que de droit. L'ODAS identifie bien quelques dysfonctionnements mais se trouve empêché par les MAH de contrôler sur site. Les AS sont protégés.

• Parce qu'ils ne font plus qu'obéir à des injonctions paradoxales, les AS perdent sans le (sa)voir l'essence de leur métier, leurs capacités d'analyse de la complexité et leurs facultés de décision ; leur métier se cantonne progressivement à de l'assistantat social. Le modèle providentiel prôné par MAH privilégie l'octroi de prestations, la finalité du suivi social est progressivement perdue de vue. Durant l'audit, une seule AS sur 30 a exprimé son profond désarroi de ne pouvoir aller au bout de sa mission de réinsertion socio-professionnelle. Une autre AS déclarait : [REDACTÉ]

Et c'est précisément l'inverse qui se produit.

• Un des effets pervers du management pseudo participatif des MAH a été de générer un fonctionnement an-archique (sans principes) : chacun fait ce qu'il veut, tant sur le fonds que sur la forme. Ainsi certains gédifient, d'autres pas, certains écrivent un peu, d'autres tout, d'autres pas. Le suivi est à la carte, les écritures informatiques aussi, les doublons sont légion, les procédures d'alerte absentes, aucune statistique à jour à part le turnover, les contentieux s'accumulent impunément. Tout cela est hors contrôle. La liberté de faire le travail réel (autonomie = faire ce que je dois faire comme je veux) se déplace sur le travail prescrit (indépendance = je fais ce que je veux avec ce qu'on me demande de faire). La liberté acquise comme un droit est à présent revendiquée comme un dû.

• A l'aube de l'époque II, [REDACTÉ] hérite du passif : ses vellétés correctives se heurtent à une forte culture d'indépendance. Tout contrôle est vécu comme intrusif, d'où qu'il vienne (ODAS, chef ou secteurs dits supports). Les AS se plaignent de n'être plus protégés. Deux formes de revendication surgissent : le droit à l'erreur et celui à ne pas en être inquiété. L'attitude jugée hyper-contrôlante du chef renforce l'incompréhension et le mal-être car il dénonce l'incompétence sans vision stratégique. Un procès en illégitimité lui est fait, avec perte de crédit, méfiance et résistance. Plus le chef reproche, moins les AS changent autrement que dans des postures de défiance à peine voilées. S'en suit un raidissement de part et d'autre qui aggrave les symptômes et renforce l'entropie générale.

• Le contrôle renforcé sur les bénéficiaires, les obligations administratives, l'exigence comptable dans la tenue des dossiers, les reproches de la hiérarchie sont vécus comme autant de contraintes incompréhensibles par ceux des AS qui ont connu le SCAS sous MAH. Ils sont unanimes à dire "qu'ils ne s'y retrouvent plus". La charge administrative de travail (+ les dossiers en gestion + les perm.), accrue par le turnover et les arrêts, ne fait que renforcer cette entropie. "Je ne sais plus ce que fais ici". L'absence de politique de formation et de professionnalisation des pratiques contribue au laisser-aller. Pire : les nouveaux arrivants étant formés par des anciens réfractaires, il y a contagion. Et c'est tout le corpus des AS - à quelques exceptions près - qui se trouve infecté par cette culture d'indépendance inopérante et autodestructrice.

• Ils sont légion : fatigue individuelle, arrêts maladies, burn-out, turnover, conflits interpersonnels, rivalités inter-secteurs, esprit de rébellion et d'indiscipline, défiance et arrogance, gestion artisanale vs professionnalisme (dossiers, journaux, informatiques, rdv, etc.), défauts de formation des nouveaux, entretiens annuels absents, pas d'entretien de retour ni de départ, absence de statistiques ni de tableaux de bord, colloques désastreux entre émotionnel et mesures d'urgences, et enfin, des millions de francs au contentieux, sujet jamais évoqué par les AS, réalité qui n'émeut pas même leurs responsables dont la compétence est questionnée et la seule vertu identifiée serait qu'elles "protègent" les AS de leur chef. Celui-ci campe sans sourciller dans une posture managériale directive, stérile et clivante. Dénoncée par les AS comme exempte d'empathie. Dialogue de sourds.

3.12.1 Conclusion partielle : c'était le bon temps, quoi que.

Laissons une AS dire la même chose à sa manière :

- « [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED] [REDACTED] [REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED] » AS ancien

Le diagnostic proposé pourra sembler sévère. Il l'est. Mais, il nous faut clarifier le cas échéant l'intentionnalité qui le motive :

Nous ne prétendons ici aucunement que toutes les normes ODAS auraient été systématiquement dénigrées ou mises de côté par les MAH. ce serait grotesque et inexact. Les MAH ont exercé leur mandature avec un engagement remarquable et remarqué, tant à l'interne qu'à l'externe : il ne s'agit pas ici de dénigrer qui que ce soit.

Nous ne nous intéressons qu'aux processus, pas aux personnes.

Mais à l'instar d'une poursuite de théâtre ou d'un projecteur de chantier qui cible crûment ce qu'il veut dévoiler, nous voulons attirer l'attention sur la genèse d'une culture d'indépendance dont nous pensons avoir identifié l'origine historique. Sachant les dégâts collatéraux qu'elle continue de générer encore et toujours aujourd'hui, il importe d'en accepter le principe de réalité et d'en comprendre le (dys-)fonctionnement.

Car à moins de la transformer, aucun des symptômes identifiés ne disparaîtra. Et ce, quelles que soient les mesures prises. Et même si certains symptômes venaient à se réduire, la maladie ne serait pas éradiquée. Nous sommes en droit de penser que les effets pervers de la maladie ne sont peut-être encore pas tous révélés et que si rien ne change, le pire est peut-être à venir.

Alors il est temps de redonner un cap au navire pour que capitaine et équipage retrouvent du sens et le plaisir de naviguer. Cap sur l'intégrité et la responsabilité de tous et de chacun.

Cela aura un prix. Ne rien faire aura un coût.

Chapitre 3.

La phase de diagnostic

- B -

■ et les AS :

bon diagnostic,
erreurs thérapeutiques

Une velléité de résistance a vu le jour sous les mandats des ■
Elle s'est progressivement renforcée en sous-culture d'indépendance,
puis transformée en idéologie de combat :
« nous contrôlons le contrôle ! »
Elle perdure jusqu'à ce jour.
Construite sur une dichotomie axiale,
avec de bonnes intentions et de très mauvaises raisons,
elle reste difficile à cerner, à admettre et plus encore à transformer.
Mais elle fait toujours autant de dégâts.

Résumons la situation en reprenant l'allégorie du Costa Concordia et en faisant un parallèle analogique avec le SCAS historique et le SCAS actuel, sous le mandat de ■

3.13 Bonnes intentions

COSTA : Le capitaine du Concordia était réputé bon marin, l'avait une aura et il plaisait beaucoup aux passagers. Tout plein de bonnes intentions pour leur plaire à tout prix, il était réputé pour être difficile à contrôler.

SCAS historique : Pour les ■ réputés bons chefs de Service, et appréciés des collaborateurs, la bonne intention qui sous-tendait leur résistance au prescrit était de tenter de maintenir, à tout prix, une traditionnelle générosité dans l'octroi de l'aide sociale.

SCAS de ■³⁶ : Pour ■ sortant tout droit d'une expérience professionnelle inaboutie au sein du SSR de ■ le défi de la direction du SCAS surgit comme l'occasion de faire les preuves qu'on ne lui a pas permis de faire ailleurs : il sait le désordre, il se fait fort de remettre de l'ordre.

Et ... mauvaises raisons

En effet, les mauvaises raisons résident dans la croyance que les choses sont possibles, même quand elles ne le sont pas, simplement parce que *je* décide qu'elles le soient. L'a-normal devient la norme du seul fait de mon arrogance.

COSTA : le Concordia s'est mis au rocher, avec les meilleures intentions du monde et les pires raisons qui soient : un capitaine qui se sait (ou se croit) protégé et intouchable, qui fait fi des règles de la navigation, enfreint les règles de sécurité les plus élémentaires, s'estime au-dessus des lois et des rochers. Facteur aggravant : le capitaine du Costa s'était déjà fait remarquer pour son indépendance et son esprit de franc-tireur. Il avait ses détracteurs et ses défenseurs au sein de la Compagnie. Mais son charisme et son charme avaient toujours réussi à donner le change. Jusqu'au jour où cela n'a plus suffi et où il a entraîné des innocents dans sa chute.

³⁶ Ne rien voir d'autre dans ce raccourci qu'une facilité pour situer le SCAS dans une temporalité.

SCAS historique : forts de leurs fort louables intentions, les MAH ont quelque peu outrepassé leurs droits en s'estimant au-dessus d'une bonne partie des lois qui régissent le cadre de l'exercice des métiers de l'aide sociale, notamment celui des AS, pivot de tout SSR. Leurs charismes et leurs valeurs personnelles ont réussi à donner le change tandis qu'ils modifiaient le référentiel et réécrivaient les normes. Leur ego les a conduits à franchir la ligne blanche plus que de raison. Jusqu'au jour où le vent a tourné et que l'écart des performances est devenu injustifiable.

SCAS de :

l'actuel capitaine du Service, n'était pas sur le navire au moment du drame. Il est monté sur un bateau en pleine tempête, posé un diagnostic relativement correct sur le style de management de ces prédécesseurs mais s'est douloureusement trompé de combat : au lieu de proposer aux marins de collaborer (latin : *co-labore* = travailler ensemble) à la restauration du navire, ce qui correspondait d'ailleurs à la demande de l'équipage, il a voulu tout changer, et très vite, imposer sa vision, son style, sa méthode et sa loi, tel le chevalier blanc de l'ODAS.

Vouloir passer en force et prétendre mater un équipage formé (dé-formé) à la culture de l'indépendance, de l'autodétermination avec une répulsion viscérale pour le contrôle, c'était faire preuve d'un fatal manque de discernement et aller au-devant de la fronde et de la mutinerie.

De fait, c'est ce qu'il a d'ailleurs obtenu dans les meilleurs délais (enfin, les pires, en 3 mois).

Contré, notre capitaine s'est enfermé dans une posture de chef directif, s'arque boutant sur sa formation, son passé d'AS et son expérience neuchâtelaise, pour justifier un leadership contesté par l'ensemble des AS et quelques autres. Plus il est dans la directivité (les AS parlent ici d'hyper contrôle ou de flicage), moins il obtient ce qu'il veut. Et moins il l'obtient, plus il sévit et renforce sa diatribe à leur endroit. Il se sait ou se croit intouchable, au bénéfice du soutien de sa hiérarchie.

Lui sont reprochés – par les AS – plusieurs défauts (au sens de manques).

D'abord un défaut total d'empathie, tant à l'égard de ses cadres que de ses troupes : il fait fi de leur souffrance dont il semble vouloir ignorer volontairement l'origine. Préférant leur asséner force reproches et autres aménités. Les voir pleurer en colloques ou en supervision ne l'émeut pas et s'il intervient, c'est en se prenant en référence ou comme modèle de résilience.

Ensuite un défaut total de transparence et d'engagement : il exige que les absents préviennent par tel., directive qui pourrait d'ailleurs ne pas être de son fait, mais ses absences à lui, qui ont fini par être découvertes, sont si fréquentes et nombreuses que cela s'avère très problématique pour un capitaine supposé à la barre. Certains se demandent s'il n'est pas protégé...³⁷

Son absentéisme va de pair avec un certain présentéisme : les interviews n'ont de cesse de déplorer que personne ne le voit dans les étages, qu'il ne passe jamais dire bonjour, qu'il semble ne pas s'intéresser à ses collaborateurs, qu'il n'a de petites attentions pour personne et que si jamais on lui demande d'intervenir, il « », même si la demande vient d'une toute jeune arrivée, en période d'essai et déjà laissée à elle-même face à des bénéficiaires agressifs...

³⁷ Au gré des conversations de couloir, nous avons entendu, sans pouvoir le vérifier, faute d'avoir pu obtenir des tableaux de bord idoines, que durant la période située entre l'annonce du départ de et son départ effectif, il n'aurait pas effectué de semaine entière, à une ou deux exceptions près. Vrai ou pas, le seul fait que ce type d'informations (ou de rumeur ?) circule est en soi révélateur de la défiance qui s'est installée entre le chef et les AS.

Enfin, un défaut de cohérence : faites ce que je dis mais ne faites pas ce que je fais. Il n'est pas perçu comme étant franc de collier, il lui arriverait de dire des choses inexactes avec une assurance dont il ne se départi jamais, ce qui lui permet de donner le change dans un premier temps ; mais il triangule volontiers en passant par-dessus le niveau hiérarchique qu'il a lui-même instauré (les RG³⁸, il triangule même avec ses cadres en les mettant dans un conflit de rôles. Tout cela en déplorant que les procédures en vigueur ne sont décidément respectées par personne. Les AS le soupçonnent d'être plus à propos de lui que du Service, et plus attentif à obtempérer aux ordres de l'■■■■ qu'aux besoins de ses troupes, ce qui revient au même.

3.14 Après le naufrage, les procès du capitaine du Concordia Costa, des MAH et de ■■■■

- COSTA : un procès au pénal

Le capitaine a pris 16 ans de prison, tout en réclamant des circonstances atténuantes (biais de complaisance)

- Les MAH : un procès d'intention

Les MAH ont évité toute mise en accusation (malgré les rumeurs de blâmes entendues en interview) et s'en sont très bien sortis, tandis que la bateau SCAS partait à la dérive. Le seul procès qu'on peut leur faire est un procès de bonnes intentions et de mauvaises raisons.

- ■■■■ : un procès en illégitimité

Avec l'audit subi à ■■■■, ■■■■ a déjà vécu certaine une forme de procès, qu'il a d'autant moins digérée qu'il sait le veto que certains politiques du canton ont signifié par avance à toute velléité de sa part d'accéder à la fonction de chef de Service à ■■■■.³⁹

Arrivé au SCAS, la relation de travail puis la relation tout court avec les AS se sont progressivement dégradées, et il s'est vite retrouvé en difficulté avec ce secteur, y.c avec ses RG.

Tous les reproches faits à ■■■■ sont fondés sur une succession d'événements déjà évoqués à longueur d'interviews (cf. les CRIS) et qui se concrétisent, depuis son arrivée, par une lente et inexorable séquence de décrédibilisation :

De la crise de confiance à la crise de méfiance à la crise de défiance.

Qui débouche à présent sur ce qu'on pourrait appeler un « procès en illégitimité ». Dont la seule issue aux yeux des AS est le départ du chef à la double casquette.

■■■■ peut-il espérer un procès en réhabilitation ? L'avenir seul le dira.

Toujours est-il que le principal et réel problème de ■■■■ est aujourd'hui un problème de leadership avec les AS et leurs responsables. Car cette difficulté n'existe pas avec les autres offices.

³⁸ Déjà évoqué dans le débriefing du colloque du 28 août 19 (supra, p. 74). Toujours à ce sujet, nous avons reçu ■■■■ copie de plusieurs dossiers dans lesquels cette triangulation est avérée, associée à des décisions prises par ■■■■ en dehors de toute consultation tant de l'AS que de la RG attitrée, avec au final des courriers tous azimuts pour s'excuser de s'être trompé. Nous tenons les documents en question à disposition si besoin.

³⁹ Information reçue à l'■■■■ auprès d'une personne souhaitant garder l'anonymat

3.15 [REDACTED] et les AS : un certain problème de leadership

Nous serons ici et une fois encore, relativement lapidaire dans notre démonstration. Mais il importe selon nous de clarifier un grand malentendu que nous croyons avoir identifié entre [REDACTED] et les AS.

Toute entreprise, privée ou publique, rêve de voir à sa tête un « vrai chef » : à la fois leader et manager. Un vrai chef est porteur de sens, il transmet vision et valeurs et engagé aux côtés de ses troupes, il agit dans une posture complexe qu'il n'a de cesse de remettre en question.

Osons une courte analyse des styles de leadership que le SCAS a connus.

Les interviews rapportent que le style de [REDACTED] était plutôt collaboratif, dans la confiance et l'absence de contrôle : [REDACTED] protégeait et rassurait contre le méchant ODAS.

Le style de [REDACTED] s'apparente davantage à un modèle directif, avec une prédominance pour un contrôle sans formation ni confiance. Et dénué de sentiment ou d'intérêt réel pour les gens, disent plusieurs interviewés.

Ce qui donnerait ceci :

Vrai leader : confiance et contrôle	= autonomie et responsabilisation + empathie	= chef idéal
Faux leader : confiance sans contrôle	= laxisme et anarchie + sympathie	= [REDACTED] MAH
Faux leader : contrôle sans confiance	= flicage et infantilisation + apathie	= [REDACTED] [REDACTED]

Ces ébauches de profils de leadership n'expliquent pas tout mais donnent un certain relief à la perception qu'ont eu leurs collaborateurs de leurs chefs. Elles posent d'ores et déjà la question du leader dont le SCAS aurait besoin pour réussir sa transition.

3.16 [REDACTED] et le contrôle : « *Ce à quoi vous résistez persiste* » (Jung)

[REDACTED] nous a dit (et ses témoignages précédents l'attestent), qu'en arrivant au SCAS il avait pris la mesure de l'état de laisser-aller de la maison, surtout de son secteur AS. Et d'analyser la liberté prise pas ses prédécesseurs avec le prescrit comme source dudit laisser-aller.

Donnons-lui le crédit que ce diagnostic, déjà évoqué, était valide.

L'erreur de [REDACTED] n'est pas dans le diagnostic qu'il pose mais les conclusions selon nous erronées qu'il en tire et la thérapie dure qu'il entreprend.

Nous avons déjà évoqué le biais de complaisance : « [REDACTED] ».

[REDACTED] tombe volontiers dans le biais de la complaisance lorsqu'il déclare par écrit plus haut, et nous l'avons entendu le dire à plusieurs reprises : « [REDACTED] ».

Certes. Mais la question n'est pas de savoir qui a commencé. La question du leader est « *Que puis-je en faire ?* » Or le biais de complaisance a la fâcheuse tendance à faire s'évanouir le sens des responsabilités de celui qui s'y réfugie.

■ n'y échappe pas. Devant le constat sans appel qu'il pose à son arrivée, il opte pour une posture de contrôle sans confiance (sauf en lui), caractérisée par un mode de management « directif ». Alors que les AS s'étaient préparés, en amont de sa venue, à un mode « participatif », ils se retrouvent à devoir obéir, obtempérer, s'exécuter sans discuter et se justifier de leurs erreurs, de leurs lacunes et de tout ce qui ne va pas (et il faut admettre qu'il y en a beaucoup).

Mais c'est une erreur managériale classique et qui ne pardonne pas. ■ a oublié que les modes d'évaluation façonnent et induisent les comportements. Les reproches créent des victimes.

Facteur aggravant : en management situationnel⁴⁰, il est facile de comprendre que manager en mode directif des collaborateurs autonomes qui sont en zone participative est tout bonnement suicidaire, en termes de processus.

Or c'est exactement ce que fait ■. Avec les meilleures intentions du monde, ce n'est pas en cause. Mais plus il s'entête et moins ça marche, plus il durcit sa directivité, plus il braque rapidement et définitivement contre lui l'entièreté du secteur AS.

Or les erreurs des AS, leurs lacunes, leurs manquements et tout ce qu'on pourrait légitimement reprendre avec eux, ne peuvent *pas* être gérés par des reproches, aussi fondées soient-elles.

■ a manqué le coche, alors qu'il avait pourtant un certain crédit à son arrivée. Son état de grâce n'aura pas duré 3 mois. Il n'a pas vu, su ou compris que faire des reproches aux gens ne leur donne *jamais* la capacité de changer. Le reproche n'a en général qu'un effet immédiat : mettre son destinataire sur la défensive. Le reproche est toujours un déni de responsabilité.

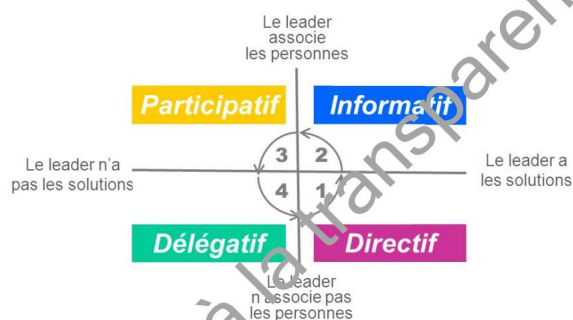
Taper sur un cheval blanc en lui reprochant qu'il n'est pas noir ne le fera jamais blanchir... Reprocher à un bateau qu'il est sur le rocher ne le remet pas à flot. Reprocher à son capitaine d'avoir été irresponsable fait pas quelqu'un de responsable.

Or c'est précisément ce que ■ tente désespérément de faire depuis son arrivée : il tape sur les AS, et sur leurs RG, reprochant aux premières « ■ », et aux autres « ■ ». Comment peut-il s'étonner que rien ne change ?

Parions que les erreurs des AS, les tensions avec les secteurs supports sont, ne sont *que* des symptômes de la culture idéologique des ■ et de la perte de sens qui lui est consécutive.

L'erreur de ■ est de reprocher aux AS d'être la cause des symptômes. Et comme le reproche renforce les symptômes, il n'est pas besoin d'avoir un DAS en management ni de s'en vanter pour comprendre que le cercle vicieux a de beaux jours devant lui.

Styles de management



Anne Guillaume - +32 499 940 480

⁴⁰ Nous ne faisons ici qu'évoquer le modèle d'étude connu sous le nom de « Management situationnel ». Crédit image : <https://slideplayer.fr/slide/10692927/37/images/38/Styles-de-management+Participatif+Informatif.jpg>

Que les AS fassent à ce point preuve d'un grand manque de professionnalisme, soit. Mais il faut voir que les AS sont les premières victimes d'une situation qu'on leur a imposée.

Reprocher à l'équipage de n'avoir pas vu le rocher, c'est ce que le capitaine du Costa n'a pas manqué de faire pour tenter de se disculper. Mais l'équipage n'a fait qu'obéir à ses ordres ineptes. L'équipage n'a pas fait preuve de « mauvaise volonté » : il a fait du mieux qu'il pouvait dans un système rendu dysfonctionnel par son coupable capitaine.

De même, l'équipage des AS du SCAS a été à la manœuvre depuis des années, avec beaucoup de bonne volonté, d'excellentes compétences acquises en formation HES ou en pratique, et un rapport au travail social de l'ordre de la vocation.

Mais ils ont fait du mieux qu'ils pouvaient dans un système pervers, créé, voulu, entretenu « à l'insu de leur plein gré » par des chefs qui, avec les meilleures intentions du monde, ont jeté le bateau et son équipage sur les récifs de principes de réalité qu'ils se croyaient capables d'éviter !

Lorsque le bateau est sur le rocher, il n'est plus temps de donner tort à qui que ce soit. Il n'est plus temps de donner aucune formation sur quoi que ce soit.

Il est par contre grand temps de prendre ses responsabilités, de faire amende honorable, de remercier l'équipage pour sa vaillance, de s'excuser pour sa propre défaillance, de s'occuper des blessés, de réparer les dégâts et éventuellement de partir.

Ainsi, loin de blâmer les AS à longueur de colloques, de mails et autres communications, il faudrait absolument commencer par faire preuve d'empathie à leur endroit, s'intéresser à elles et par les remercier, les reconnaître pour leur engagement. Lequel n'est hélas plus indéfectible... mais qui, nous en sommes convaincus au terme de cet audit, ne demande qu'à l'être.

Problème : l'empathie ne se décrète pas et ne s'apprend pas, même en formation continue...

3.17 Tensions ■ et AS : regards croisés entre subjectivité et objectivité

- Le regard subjectif concerne la manière d'être de nombreux AS (historiques en particulier), qui font montre d'arrogance, d'agacement, de cynisme... voire de manque de respect à l'endroit de la hiérarchie, locale ou communale. Ce n'est pas une attitude acceptable et elle ne saurait être tolérée comme telle. Mais plutôt que d'y « ré-agir », dans l'émotionnel la plupart du temps, il conviendrait d'y voir d'abord un symptôme de la désespérance de professionnels qui n'ont de cesse de demander d'être pour une fois pris en compte et pas en grippe.

Et d'y « pro-agir » en en prenant la responsabilité et en se demandant ce que cela raconte... Et la réponse est toute trouvée si l'on veut bien renoncer au biais de complaisance !

Certes oui, il y a bien quelques personnalités difficiles, entières et rebelles qui posent question à défaut de poser problème, comme disait ■ en son temps. Il conviendrait – il conviendra – de reprendre et recadrer certaines d'entre elles et de enfin, commencer à remplir les dossiers RH des collaborateurs, étrangement vides, ceci dit au passage.

Mais surtout, il importe de lancer le chantier de la reconstruction, dont nombre d'AS suggèrent qu'il commence par faire table rase du passé afin de repartir à zéro.

- Le regard objectif, c'est de prendre la responsabilité de la situation. Or les interviews et les conclusions du rapport ODAS vont dans le même sens : les lacunes sont le symptôme irréfutable qu'il y a un déficit absolu de formation dans la maison SCAS.

Le boss qui reproche aux AS leurs défaillances ne les rend pas plus professionnelles. Mais si le chef prend la responsabilité de palier à ces lacunes plutôt que de les dénoncer, alors il devient un chef vraiment professionnel. Et enfin plus crédible, plus reconnu, apprécié et légitimé en tant que manager-leader.

Cela passe par identifier puis adresser les multiples besoins en formation : formation des nouveaux, formation continue, formation métier, suivi en entretiens de bilan, en entretiens de retour, en entretiens de départ, proposition de journées au vert, de supervisions, d'Analyse de la Pratique Professionnelle, de coaching individuel, etc... Il y a tout à créer à cet égard.

Le leader le fait, le chef (boss) se contente de regarder, de critiquer, de mater. Le Service a besoin d'un manager-leader.

Au SCAS, en l'absence historique de contrôle des performances, il n'y a plus d'évaluations, du coup plus de formation, du coup plus de recadrage, du coup plus de reconnaissance, du coup plus de finalités, du coup plus de motivation, ... et les symptômes affolent tout le monde.

Du coup, on trouve du contrôle sans confiance, des reproches sous outils, des injonctions sans soutien, des reproches sans formation, des critiques sans empathie, des conflits sans issue... et les symptômes demeurent tandis que certains partent.

Forcément, dès lors qu'il n'y plus de cap, plus de ligne directrice, plus de vision, plus de sens.

Cherche des coupables, c'est renoncer à être acteur.

On a l'équipe qu'on mérite, on a l'office qu'on mérite, on a le Service qu'on mérite.



**Vous n'attirez pas ce
que vous voulez,
Vous attirez ce que
vous êtes.**

Dr Wayne DYER

www.vivreavechoonono.com

3.18 ■ et l'audit organisationnel – Acte 2⁴¹ : pression sur l'auditeur

Ce que nous allons révéler à présent n'était pas dans le rapport d'audit initial. Nous l'y avons inséré ce WE car il confirme des conclusions d'audit avec des arguments plus probants que nos seules perceptions. Nous nous exprimerons à la première personne du singulier par souci de clarté (pour éviter des 'nous' hasardeux dans le contexte qui va suivre).

La séquence rapportée s'est jouée dans la semaine précédant la restitution du rapport d'audit : elle a révélé quelques-uns des dysfonctionnements les plus dénoncés par les AS au cours de ce travail : l'absence de transparence, le défaut de cohérence, la non intégrité et l'impunité.

Les faits :

Le mardi 17 septembre, j'ai reçu un appel de ■ me faisant part que suite aux demandes que ■ m'aurait faites, je devais lui fixer un rdv téléphonique pour un entretien de 60' à 90', et ce au plus vite, avant l'envoi au CC du diagnostic prévu le 23 septembre.

Pris de court par cette démarche à laquelle je ne m'attendais pas, et surtout pas de la part d'un haut fonctionnaire, chantre du respect des procédures et de la loi, j'ai spontanément répondu qu'en termes d'agenda j'avais effectivement possibilité de bloquer du temps le lendemain am.

Et j'ajoutais qu'indépendamment de cet aspect, je m'étonnais que la demande ne soit pas formulée par le mandant. ■ m'a alors expliqué que ■ avait fait le nécessaire auprès de moi, réitérant de façon plus confuse l'argument des téléphones ou des mails. Ce que j'ai fermement refusé, n'ayant en l'occurrence reçu ni mail ni coup de fil ni de ■ ni de quiconque du CC.

Il a alors changé de ton, m'expliquant un peu doctement que sa demande était légitime de sa part en sa qualité de ■ vu qu'il était concerné au premier chef par l'audit en cours et que de surcroît, me dit-il, « ■ ».

Je me suis alors contenté de lui répondre que j'étais au courant pour l'audit de ■ que j'entendais bien son inquiétude mais qu'en l'état, non, je n'avais pas été approché par la conseillère communale et que par sans mandat officiel, je ne ferais rien.

Contrarié, il m'a alors dit qu'il allait réactiver sa demande auprès de ■ Et il a raccroché.

J'ai appelé immédiatement ■ pour l'informer de la chose. Elle m'a confirmé être extrêmement surprise par la démarche de ■ dont elle n'était pas informée et qu'au demeurant, elle avait déjà eu une conversation à ce sujet avec ■ au terme de laquelle les choses avaient été clarifiées entre elles : ■ – au même titre que n'importe quelle personne du Service ou d'ailleurs – ne pouvait aucunement avoir accès à tout ou partie du rapport. La chose semblait entendue et l'étonnement (pour le moins) était perceptible dans sa voix.

J'ajouterais ici que depuis le début du mandat, j'ai un accord de transparence absolue avec ■ : il n'y a aucune ombre au tableau et cette alliance nous permet d'envisager avec sérénité tout ce qui peut se présenter, que les choses soient simples ou complexes, que nous soyons en accord ou pas. Ce partenariat moral s'est donc révélé précieux pour que je puisse poser les choses.

⁴¹ L'acte 1 se trouve supra, p. 29.

Et d'ajouter qu'elle allait me mettre en copie d'un mail à [REDACTED] pour tenter de comprendre ce revirement et d'en comprendre la signification. Ce qu'elle a fait, copie ci-après.

De : [REDACTED]
Envoyé : mardi, 17 septembre 2019 14:11
À : [REDACTED]
Cc : Gabriel Delaunoy; [REDACTED]
Objet : Audit SCAS

Bonjour [REDACTED]

Pour ton information, je viens d'avoir un contact téléphonique avec Monsieur Delaunoy qui se trouve dans une situation compliquée. En effet, [REDACTED] l'a contacté ce matin par téléphone pour solliciter une restitution orale de l'audit du SCAS au travers d'un rendez-vous téléphonique de 1h à 1h30 demain après-midi.

Hors, lors de nos échanges, nous avons convenu pour la restitution les étapes suivantes :

1. Transmission du rapport et du diagnostic sous pli confidentiel aux 5 conseillers communaux au plus tard le lundi 23 septembre 2019 / Le rapport restera confidentiel sur son contenu mais pas dans ses conclusions
2. Séance de travail avec l'ensemble du CC dès que possible (je vais voir avec Daniel les disponibilités du CC compatible avec l'agenda de M. Delaunoy) – cette séance a pour objectif de valider ou corriger le diagnostic posé
3. Transmission au CC d'un plan d'action sur la base du diagnostic posé
4. Séance de travail sur le plan d'action et validation ou correction du plan d'action
5. Définition des moyens humains, financiers et du calendrier
6. Transmission orale en séance plénière à l'ensemble des collaborateurs du SCAS des conclusions du rapport et du plan d'action

Cette demande ne semble donc pas en adéquation avec ce qui a été prévu. Peux-tu me confirmer par retour de courriel son souhait dans ce cadre pour éviter toute triangulation ou toute maladresse si je ne devais pas avoir tous les éléments en ma possession ?

Un tout grand merci par avance et excellente suite de journée.

[REDACTED]
[REDACTED]

Une fois raccroché, nous avons effectivement entendu et ce, pour la première fois, un message de [REDACTED] sur combox (13h55) nous demandant de la rappeler... « [REDACTED] ».

Mais un message laconique de [REDACTED] non signé, s'est alors affiché à l'écran (15h49).

Il était en copie aux mêmes destinataires que le message initial de [REDACTED]

En copie ci-dessous :

Le 17 Sep 2019 à 15:49, [REDACTED] <[REDACTED]> a écrit :

« Bonjour,

[REDACTED] est très échaudé par l'audit qui a eu lieu à [REDACTED]. En effet on lui a fait restitution de vagues critiques formulées à son égard et cela a conduit à la décision de ne pas le nommer en tant que chef de service sans qu'il ait pu à aucun moment être entendu et surtout savoir ce qui lui était reproché. D'où sa demande de pouvoir s'entretenir avec M. Delounoy afin de pouvoir prendre connaissance des constats faits à son égard et de pouvoir donner des compléments d'information au besoin.

Je lui ai dit qu'il était exclu qu'il ait des informations sur les conclusions et le plan d'action proposé par M. Delaunoy et évidemment a fortiori encore moins sur les témoignages des collaboratrices et collaborateurs du service, ni qu'il puisse d'une quelconque manière influencer sur les conclusions de l'audit.

Mais il souhaite ne pas revivre la situation compliquée qu'il a vécu à savoir être "attaqué" dans le cadre de l'audit sans pouvoir s'exprimer sur lesdites attaques puisque ces dernières ne lui ont jamais été communiquées formellement et que sur la base de ces attaques des décisions soient prises. C'est pour lui d'une grande importance de pouvoir se positionner avant restitution d'où sa demande.

Cette demande semble problématique et je le comprends, mais il me semble judicieux que si ce sont les compétences de [REDACTED] qui devaient être l'un des constats de l'audit, il lui soit au minimum communiqué ces constats entre la phase 1 et la phase 2, afin qu'il puisse être entendu.

Salutations

Visiblement, la stratégie du CC devait avoir évolué depuis le message d' [REDACTED] : l'entretien préalable demandé par [REDACTED] et pour lequel [REDACTED] m'avais contacté ne semblait plus à l'ordre du jour, du moins sous la forme initiale.

Rien non plus concernant ce message me demandant pourtant de la rappeler afin de préparer un entretien de feed-back avec [REDACTED]. Ce que je n'avais d'ailleurs pas fait, me préparant à répondre par écrit.

Il semblait à présent qu'il faille envisager un entretien entre les deux étapes de la remise du diagnostic et celle du Plan d'action..., même si ce revirement n'était clairement pas exprimé.

Considérant que la séquence avait atteint certaines limites, nous nous sommes alors fendus d'un long mail à [REDACTED] avec copie aux destinataires idoines (à 17h41).

Et dont voici le texte intégral (la taille est réduite par souci d'encombrement) :

Bonjour [REDACTED]

Bonjour [REDACTED]

J'espère que vous allez bien. J'ai raté votre appel de 14h étant moi-même au téléphone avec [REDACTED] à ce moment-là. J'en ai pris connaissance à 15h30 et depuis, j'écris ce message...

Compte-tenu du contenu de mes échanges de ce jour avec [REDACTED] compte-tenu du contenu du mail qu'elle vous a adressé et dont j'ai été en copie, compte-tenu également de la transparence de nos procédures de travail, j'avoue ne plus très bien savoir ce qui se joue et je me sens pris dans un conflit de loyauté, entre vous tous. Raison de cette mise au point. Je me dois de vous dire que j'ai été très mal à l'aise avec la demande que m'a adressée ce matin [REDACTED] par tel. d'avoir avec moi un entretien de débriefing de l'audit demain après-midi, de 60' à 90', demande réactivée par vous-même sur mon répondeur de jour, alors que je faisais précisément part à [REDACTED] de mon étonnement sur les modalités activées. Il y a une semaine, c'est une AS qui m'a instamment demandé (par tel., sur la plage de mon lieu de vacances) d'intervenir auprès de [REDACTED] à la demande formelle du syndicat, ce dernier arguant qu'en cours d'audit, c'est à l'auditeur d'intervenir auprès du chef d'entreprise pour empêcher ce dernier de mener des entretiens de services... J'ai dû lui expliquer que le rôle de l'auditeur est ... d'auditer, mais pas de trianguler et de jouer un rôle qui n'est pas le sien. La semaine dernière, j'ai appris par [REDACTED] qu'il y a avait eu un échange disons engagé (parce que ça s'est entendu) entre vous et [REDACTED] lequel semblait exiger d'avoir précisément accès au rapport d'audit avant tout le monde, et qu'il semblait qu'il n'obtenait pas de vous satisfaction... A présent, c'est le même [REDACTED] qui m'interpelle directement pour obtenir ce qu'il ne lui appartient de me demander ! Je n'avais été d'aucune façon prévenu ou contacté par le commanditaire - jusqu'à ce que votre message de 14h me demandant de vous rappeler n'intervienne, sans doute parce que j'ai dû expliquer à [REDACTED] que je ne pouvais pas ne pas respecter les procédures et un mandat officiel. Je ne suis pas du tout à l'aise avec cette façon de procéder - dont je suis au regret de dire qu'elle résonne furieusement avec nombre d'observations cinglantes faites durant l'audit, relatives à la triangulation et au manque de transparence dans les processus communicationnels au SCAS. Les raisons qui poussent [REDACTED] à faire sa demande le regardent, je ne suis là ni pour le protéger ni pour l'accabler. En soi, sa demande ne me gêne pas du tout. [REDACTED] sait comment je travaille, il m'a vu en colloque et en supervision, et en entretiens formels et informels. Il sait que je ne travaille pas dans l'émotionnel ni dans le virtuel. Mais dans le factuel. Mon travail d'audit est aussi documenté que j'ai pu le faire, et si tant est que des zones grises devaient être révélées, elles seront clarifiées ou supprimées. J'ai pris soin de lui soumettre le résumé de nos échanges pour qu'il les relise, les corrige, les modifie, les amende et les complète à sa guise. Ce qu'il a fait. Ca n'a pas dû être le cas à NE. Et c'est peu fréquent dans un rapport d'audit. Je l'ai fait parce que je le sais à cran, je l'ai vu très ému, très en colère et aussi très déstabilisé par la situation générale de son service. J'ai joué la carte de l'empathie. Avec lui, comme avec tout le personnel, car il n'est pas le seul à aller mal. Raison pour laquelle, je peux vous dire, et vous pourrez lui dire, que l'audit n'est à charge de personne : il cherche à comprendre, il écoute, il pose des questions, il établit des constats et il fait des propositions. J'ai pris pour ma part l'engagement de mener cet audit à terme avec sérieux, indépendance et neutralité. Ne me demandez pas de rompre cette ligne là. Je trahirais la plus élémentaire des déontologies en dévoilant ne serait-ce qu'un bout du contenu d'un rapport avant que celui-ci soit remis au client. Et si vous à titre individuel - ou le CC tenez à ce que des informations relatives aux compétences (pour reprendre le terme employé) de [REDACTED] lui soient fournies pour le rassurer, cela vous appartient. Mais je me permets d'attirer votre attention sur le fait que ça ne peut en aucun cas être à l'auditeur de le faire, mais bien au récipiendaire du rapport d'audit, soit vous-même ou toute personne du CC ayant autorité pour ce faire. Vous écrivez que la demande de [REDACTED] « semble problématique ». En fait, il formule un besoin adéquat (être rassuré) d'une façon inadéquate (triangule, passe outre et non respect des procédures). Ce qui me semble réellement problématique est la gestion que nous faisons de sa demande : au lieu d'accueillir le besoin en respectant les procédures, nous ne respectons ni l'un ni l'autre. Que de temps, d'énergie dépensés en vain ! Je ne sais pas pour vous, mais pour ma part, aujourd'hui j'aurai consacré trois heures à régler un faux problème qui n'existe que parce que nous lui donnons corps avec force énergie ! 15' avec [REDACTED] 15' avec [REDACTED] et 2h à écrire ce message. Sa demande est inadéquate dans la forme, mais légitime dans le fonds, nous tous pouvons le comprendre dans le contexte actuel. Lui n'a jamais caché cette inquiétude depuis que le CC a validé le principe de l'audit et il est somme toute logique qu'au terme du processus, il se sente sur le qui-vive. Mais nos attermoissements coupables, nos discussions emportées, tous nos mails, nos

discussions et nos prises de tête ne manqueront pas d'en rajouter une couche et de le conforter dans l'idée qu'il a raison d'avoir peur. Finalement notre réponse est bientôt plus inadéquate que sa demande. Et son inquiétude - et la nôtre - n'en sera que renforcée. Voyez, nous sommes au cœur du résultat de l'audit : nous, SCAS, dépensons une énergie folle à résoudre les problèmes que nous nous créons. La preuve est là. S'il faut un rapport d'audit pour prendre conscience de ça, alors tant mieux. Mais la séquence actuelle illustre les enjeux de l'audit. Alors revenons à [REDACTED] : pour accueillir au mieux la légitimité de cette demande à être rassuré, sans en valider l'inadéquation, il me semble, comme vous le suggérez à juste titre, qu'entre la phase 1 (remise du diagnostic, à compter du mercredi 25 septembre) et la phase 2 (plan d'action, non agendée), le commanditaire (pas l'auditeur) aurait -aura tout loisir de transmettre à [REDACTED] les informations qu'il jugerait utiles au vu de son besoin. Cette décision vous appartient et je n'ai pas d'avis à ce sujet. Si donc vous maintenez l'hypothèse de ce feed-back intermédiaire, et vous aurez toutes les cartes en main pour cela, je resterai le cas échéant bien volontiers à disposition pour en discuter, à votre demande, avec l'intéressé et/ou toutes autres personnes qui serait intégrée dans la boucle. Sous réserve que cela l'intéresse, évidemment. N'ayant aucun moyen d'accéder à la demande en question avec intégrité avant la remise du diagnostic au commanditaire, je vous laisserai donc le soin de transmettre à [REDACTED] la stratégie qui vous semblera la plus adéquate. En informant que je ne serai pas au téléphone demain avec lui mais à disposition sous réserve d'un mandat de votre part. Je ne doute pas que nous ne nous soyons compris. Je reste bien entendu à disposition et vous prie d'agréer, [REDACTED] l'expression de mes respectueuses salutations.

Gabriel Delaunoy
Consultant indépendant
Corpe Diem Solutions

S'en est suivi le soir même un très aimable message de réponse [REDACTED] :

On 17 Sep 2019, at 18:27, [REDACTED] <[REDACTED]> wrote:

[REDACTED],

Je vous remercie sincèrement de ce courriel très étayé et qui est frappé du coin du bon sens du respect déontologique de votre action.

Je suis convaincue que vous avez travaillé avec conscience et avec intégrité et si mon courriel de ce jour a pu d'une quelconque manière suggérer qu'il en soit autrement, je vous prie d'accepter mes excuses.

Je vais informer [REDACTED] que sa demande de rendez-vous téléphonique avec vous demain est impossible au vu des arguments plus que pertinents que vous formulez. Et le rassurer quand à la suite du processus.

Je vous réitère, [REDACTED] mes sincères remerciements et vous adresse mes cordiales salutations.

Puis un autre le lendemain matin, d'une teneur assez différente :

On 18 Sep 2019, at 11:25, [REDACTED] <[REDACTED]> wrote:

Bonjour,

J'ai pu avoir [REDACTED] ce matin au téléphone et je pense avoir réussi à le rassurer un peu sur la suite de la restitution de l'audit. Sa demande est donc caduque.

Je vous souhaite, [REDACTED], une belle fin de journée.

Cette séquence, étonnante à plus d'un titre, illustre parfaitement en les résumant en un exemple sidérant, les doléances répétées des AS à l'endroit d'un chef paradoxal qui ne fait pas ce qu'il dit de faire, manque de transparence et semble ne reculer devant rien pour arriver à ses fins.

Nous devons admettre ici que cet épisode – auquel nous avons été mêlés bien malgré nous, nous a permis de vivre en direct le sentiment de déception et de frustration que nombre des collaborateurs de ce Service ressentent depuis si longtemps.

Comment un [REDACTED] (et [REDACTED] peut-il se fourvoyer à ce point ? [REDACTED] qui se targue d'être celui qui remet de l'ordre, allant jusqu'à convoquer en entretien de service, durant l'audit, des AS en larmes parce qu'elles lui reprochent son apathie et son inconséquence en des termes irrespectueux, signes de leur exaspération... Comment est-ce possible ?

Comment [REDACTED], chantre du respect des procédures et de la loi, peut-il se résoudre à commettre à une telle vilénie ?

Le mot n'est pas trop fort. Nous avons contacté un cabinet d'audit de Lausanne ainsi qu'un juriste de notre connaissance et leur avons raconté l'histoire (en respectant l'anonymat des protagonistes, bien sûr).

Leur réponse, indépendante, a été la même : ce dont [REDACTED] s'est rendu coupable, c'est d'une rupture de la déontologie la plus élémentaire. Le cas n'est pas isolé. Cela arrive en général dans les audits où certaines personnes fort mal à l'aise par crainte d'être mises en cause font pression pour tenter d'en minimiser le contenu et de ne pas se trouver en délicatesse avec leur hiérarchie.

Autre interrogation : comment le mandataire peut-il se laisser prendre au piège tendu ?

Car enfin, oser demander à un auditeur de révéler le contenu d'un audit avant que le client n'en n'ait eu connaissance, qu'on soit collaborateur lambda ou grand chef, c'est toujours une violation du principe élémentaire de réserve. Aucun audité n'a le droit de passer outre cette règle de déontologie élémentaire ! Même pas dans l'entre-deux tours... Et le fait que cela vienne d'un [REDACTED] aggrave son cas !

Qui plus est, il a tenté de faire pression sur moi en instrumentalisant une [REDACTED] dont il m'a dit qu'elle avait anticipé sa demande en me contactant déjà plusieurs fois par tel. et peut-être par mail. Ce qui était faux ! Il n'a pas osé insister lorsque je l'ai récusé sur ce point.

Mais cela ne l'a pas ému pour autant : « [REDACTED] », a-t-il ajouté. Et en effet, [REDACTED] l'a fait, mais visiblement en contradiction avec les dispositions prises avec le SRH ([REDACTED]).

Cette histoire a semé le trouble et visiblement mis mal à l'aise l'ensemble des protagonistes. Elle a sérieusement entamé le crédit que [REDACTED] tentait de sauvegarder et a révélé que des jeux de pouvoir malsains polluent les relations au plus haut niveau.

Il appartient au CC le soin de tirer les enseignements qui lui sembleront utiles et nécessaires. Mais nous pouvons l'y aider en faisant le lien avec le contenu de ce rapport.

En l'occurrence, [REDACTED] n'a pas commis d'erreur, il a commis une faute. Le juriste m'a confirmé qu'en l'état de la législation helvétique, il s'agit bien d'un manquement moral qui, à défaut d'être pénalement répréhensible, s'apparente à une faute professionnelle d'autant plus grave qu'elle est commise par un haut responsable.

Et le cabinet de Lausanne m'a longuement répondu en m'écrivant notamment ce qui suit :

« Je vous dirais bienvenue au club si ce n'était pas si pénible ! Il nous est arrivé de rompre le contrat pour cette seule raison, de garder le rapport, de saisir un avocat, de menacer le contrevenant et d'obtenir le paiement intégral et immédiat de nos honoraires sans autre forme de procès, le CEO craignant par-dessus tout un étalage catastrophique dans les médias (...) ».

Alors je pose la question : la seule réaction du mandataire à l'attitude de [REDACTED] peut-elle se cantonner à un message du CC (en la personne de [REDACTED] informant qu'elle aurait réussi à le rassurer !? Je vous souhaite que tel ne soit pas le cas, car dans le cas contraire, c'est la finalité même de l'audit qui sera mise à mal...

Si [REDACTED] peut s'imaginer que faire pression sur un auditeur externe ne devrait en soi poser aucun problème, cela en dit long sur le sentiment qu'il a d'être intouchable. Par ailleurs, la réponse du CC ne peut que renforcer chez lui un sentiment de totale impunité : en effet, on ne lui demande pas de comptes (sauf avis contraire), on ne lui demande pas de s'amender, on s'inquiète juste de savoir qu'il est inquiet et on se demande comment faire pour le rassurer...

Rassurer, rassurer... mais oui, c'est le leitmotiv des interviews ! Décidément, c'est une manie : au SCAS tout le monde veut être protégé et rassuré. [REDACTED] nous rassurait, [REDACTED] nous rassure plus, l'ODAS nous inquiète mais [REDACTED] nous rassurent, [REDACTED] nous rassurait mais la Commune nous inquiète... Et maintenant, c'est le cran au-dessus : c'est le CC qui doit rassurer un [REDACTED] inquiet ?! De quoi est-il inquiet, réellement ? Il pourrait l'être à juste titre à présent, mais il est seul l'auteur de son inquiétude, laquelle ne nous regarde ni ne nous appartient pas.

Franchement, tout cela n'est pas très... rassurant. On croit rêver... mais pour les AS, c'est un cauchemar. Pour vous commanditaire, cela pose question.s. et démontre surtout que le diagnostic proposé tient la route, au delà de nos (dés)-espérances !

Car un [REDACTED] qui fait pression, utilise le mensonge à des fins manipulatoires et instrumentalise jusqu'à une conseillère municipale dont il se sait protégé, tout cela pour contourner les procédures afin obtenir des avantages indus... cela ne vous rappelle rien ?

C'est la recette du bouillon idéologique mis sur le feu par les [REDACTED] et qui continue de chauffer ! La culture d'impunité se perpétue, et après [REDACTED] et [REDACTED] c'est [REDACTED] qui l'incarne.

Contre toute attente, car nous devons avouer que nous ne nous y attendions pas du tout. Et alors ? Eh bien, rien n'a changé. Ah si, les gens ont changé. Mais pas les jeux de pouvoir.

Et si « ça », ça ne change pas, alors rien ne changera.



La séquence évoquée ci-dessus nous amène à proposer, pour conclure, une réflexion sur les **jeux de pouvoir** qui nous semblent marquer le SCAS en profondeur depuis ses origines à nos jours. Le temps nous manquera pour finaliser cela en profondeur mais nous vous le proposons comme un axe réflexif. En rappelant qu'il n'y a rien de personnel dans notre développement et que même si nous avons été victime d'une tentative de pression, nous restons dans une posture d'acteur libre, sans état d'âme, sans grief ni esprit de représailles à l'encontre de personne. Dans le cas contraire, nous aurions dénoncé un contrat que nous tenons à mener à son terme. Ne serait-ce que pour honorer la confiance de ceux qui nous l'ont accordée.

3.19 Les jeux de pouvoirs au sein du système SCAS – Commune – [REDACTED]

Les interviews, la séquence autour du départ de [REDACTED] la séquence de mise en place de l'audit, les séquences des colloques AS et direction et enfin celle toute récente de la tentative d'intimidation de [REDACTED] à l'endroit de l'auditeur nous amènent à proposer au lecteur une lecture originale qui, nous l'espérons, sera de nature à mieux faire comprendre les enjeux communicationnels au sein du SCAS.

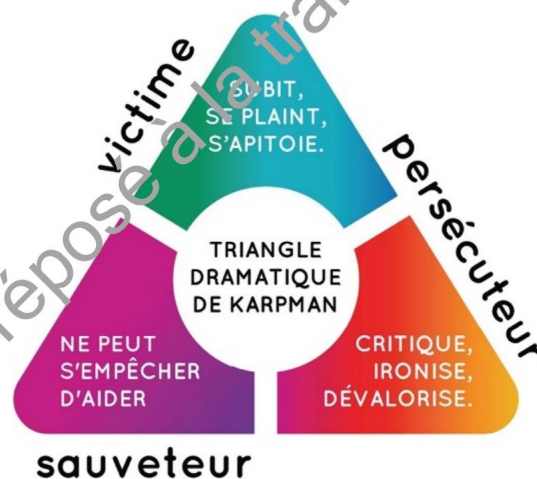
3.19.1 Un modèle d'étude : le triangle de Karpman appliqué au SCAS

Travailler à partir d'un modèle d'étude peut-être s'avérer extrêmement éclairant pour autant que le lecteur ne tombe pas dans le travers d'une lecture dogmatique.

Il n'y a rien « de vrai » dans un modèle d'étude. Il s'agit d'un prisme, d'une focale ou d'un éclairage qui permet une mise en perspective nouvelle et différenciée.

Quand on allume de nouvelles lampes dans une pièce familière, on voit les choses sous un jour nouveau : la lumière projetée permet de voir les choses autrement, mais la réalité de la pièce et son contenu n'ont pas changé. Dire que c'est la faute de la lumière si je n'aime pas ce que je vois serait absurde. C'est le propre du modèle d'étude que de mettre en lumière des choses cachées.

Tentons donc ici une lecture linéaire des modes de fonctionnement au SCAS à partir du modèle d'étude dit du triangle de Karpman⁴²



3.19.2 Un constat d'impuissance à obtenir le changement : nous savons à présent pourquoi !

C'était le constat de départ, posé par la Commune. Nous l'avons suffisamment évoqué. Plus intéressant est de scanner ce constat à partir du modèle proposé.

En effet, le modèle de Karpman défend l'hypothèse que tant que les protagonistes habitent une des trois postures décrites (victime-bourreau-sauveteur), *il n'y a pas de changement possible au sein de la structure-système !* En effet, ce triangle synthétise une posture de victimisation caractérisée par un déni de responsabilité :

*Que je me plaigne ou me lamente,
que je reproche ou critique,
que je protège ou rassure...*

je reste englué.e dans une posture de Victime en conflit avec l'expérience du réel, c'est-à-dire de ce qui se passe. Le changement est impossible à la victime, seul l'acteur peut en devenir porteur.

⁴² Il aurait été possible de faire d'autres lectures notamment à partir du modèle dit du management situationnel déjà évoqué plus haut. Faute de place nous y renonçons.

3.19.3 Proposition d'un schéma séquentiel (bourreau-victime-sauveteur)

MAH	Voient l'Etat social en bourreau Bénéficiaires en victimes MAH en sauveteurs	Politiques néo-libérales hostiles Aide sociale contingentée et réduite Nous allons pourvoir à vos besoins
MAH	Voient l'IODAS en bourreau AS en victimes MAH en sauveteurs	Harcèlement procédurier Travail réel perdu au détriment de l'administratif Je vous protège du bourreau : impunité
AS	Voient l'IODAS en bourreau Bénéficiaires en victime AS en sauveteurs	Harcèlement procédurier L'état manque à sa responsabilité Nous, on va pas réduire vos aides
	Voit les MAH en bourreaux SCAS en victime en sauveteur	Ils ont pris des libertés avec le prescrit C'est sur moi que ça retombe J'arrive et je vais remettre de l'ordre
AS	Voient en bourreau AS en victimes 3 RG en sauveteurs	Il ne nous comprend pas Au lieu de soutien on est harcelés Heureusement les RG nous défendent
AS	Voient ADMIN en bourreau (=) AS en victime 3 RG puis en sauveteurs	Ils se mêlent de nos affaires On est épiés par des employés de com. Elles nous défendent contre les ingérences
SCAS	Voit en bourreau et AS en victimes AUDIT(eur) en sauveteur	Il ne fait confiance à personne, il n'écoute pas On est seuls et contraints à la démission Ne nous laissez pas tomber
	Voit les AS en bourreaux en victime (CC) en sauveteur	Ils font preuve de mauvaise volonté Je n'en peux plus, je suis à bout à cause d'eux T'inquiètes pas, moi je ne te laisse pas tomber
	Voit les AS en bourreaux de en victime (CC) en sauveur	Tu es bien mal entouré par les RG C'est terrible et injuste ce qu'ils te font On va te sortir de là courage je suis là
	Voit AUDIT en bourreau en victime (CC) en sauveteur	C'est une mesure déloyale, perverse et inadaptée C'est encore et toujours dirigé contre moi (cf. NE) Rassure-moi et donne-moi un passe-droit
	Voit AUDITEur en bourreau en victime (CC) en sauveteur	C'est toujours fait n'importe comment On m'a déjà humilié, sali, c'est pas juste Stp obtient ce que je n'ai pas pu obtenir
	Voit AUDITEur en bourreau en victime (CC) en sauveteur	L'audit est un exercice hostile au Il a tellement peur, c'est terrible pour lui Il faut que je le rassure

Posture d'acteur :

SRH Voit la situation en l'état
Ne donne tort à personne
Cherche et propose des solutions

Gabegie généralisée (constat objectif)
Comprendre est prioritaire (diagnostic)
Agir est prioritaire (plan d'action)

Le changement est possible dès lors que l'on quitte le triangle : prise de responsabilité

3.20 Deux regards croisés en guise de « conclusion introductive »

L'oxymore est là pour interpeler et servir de tremplin à l'action.

Nous vous proposons comme une synthèse de ce rapport les interviews intégrales et indépendantes de deux personnes qui ont commencé leur mandat au SCAS cet été 2019.

L'une en tant qu'AS, l'autre en tant que responsable de secteur.

Elles savent et acceptent que leur témoignage, pas réellement anonyme, est retranscrit et elles jouent volontiers le jeu de la contribution à l'avenir d'un Service qu'elles apprécient et d'une mission qu'elles aiment.

Leurs témoignages résument avec clarté et une grande cohérence tout ce qui précède, que nous avons tenté de faire ressortir et valident le diagnostic posé sans discussion possible.

- **Premier regard.** Celui d'une jeune femme récemment engagée en tant qu'AS au sein du SCAS. Son interview est le dernier de la longue série que nous avons menée et remonte au 29 août. Alors que notre rapport était en fin de rédaction, son regard neuf – exempt de tout pathos historique et libre de tout esprit de groupe – nous a semblé tomber fort à propos pour synthétiser ce qui précède :

- «



A l'attention exclusive du Préposé à la transparence

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

A l'attention exclusive du Préposé à la transparence

A l'attention exclusive du Préposé à la transparence

[Redacted content]

[REDACTED]

A l'attention exclusive du Préposé à la transparence

Chapitre 4.

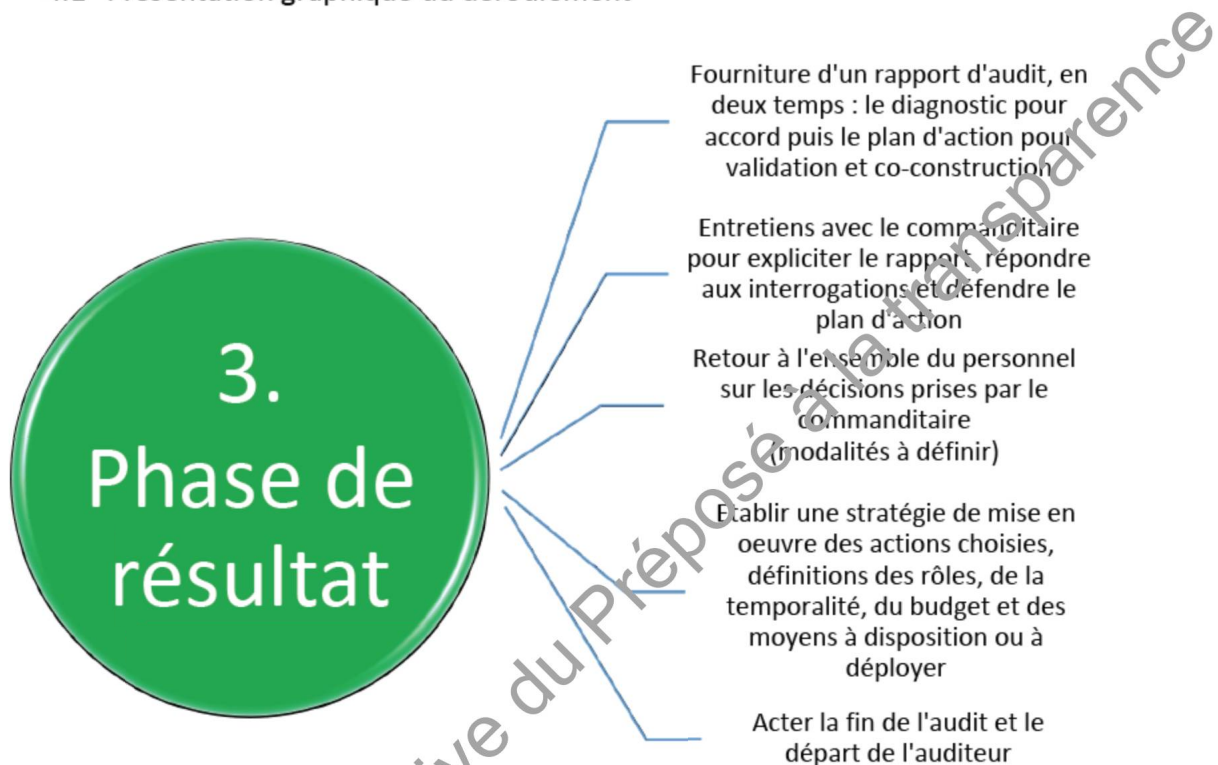
La phase de résultats

A l'attention exclusive du Préposé à la transparence

4. LA PHASE DE RESULTAT

La phase n°3, dite de résultat, inclut la remise du diagnostic et celle du Plan d'action. Ce que nous avons choisi de faire en deux temps comme expliqué supra en avant-propos.

4.1 Présentation graphique du déroulement



Le client ayant reçu le présent rapport d'audit dans sa partie diagnostic, il convient à présent, une fois l'audit validé, de se projeter vers l'étape du changement, incarnée par le Plan d'action.

Nous lui proposons de préparer d'ores et déjà cette étape dite en lui soumettant quelques éléments réflexifs de nature à soutenir sa démarche.

Nous aborderons ci-après les éléments suivants :

- Du diagnostic au Plan d'action – Petit Vademecum
- Prise de risques et processus décisionnel
- Le Processus décisionnel en 8 étapes
- De quelques erreurs décisionnelles
- Constat d'écart et pistes de pistes d'action
- Forum d'idées

4.2 Du diagnostic au Plan d'action – Petit vademecum

« Lorsque le sucre a fondu dans la tasse à café, il n'est plus possible de le reconstituer »

Adage populaire

Il est évident que le contexte favorable à toute prise de décision est celui de la certitude. Par certitude, nous entendons ici que le responsable en quête de solutions connaît d'avance le résultat de chaque option.

Lorsque le commanditaire se trouve confronté à un problème dont il a conscience que celui-ci n'est pas complètement cerné et que du même coup, il lui est difficile de 'pré-voir' et d'estimer les probabilités, on dit se trouver dans l'incertitude.

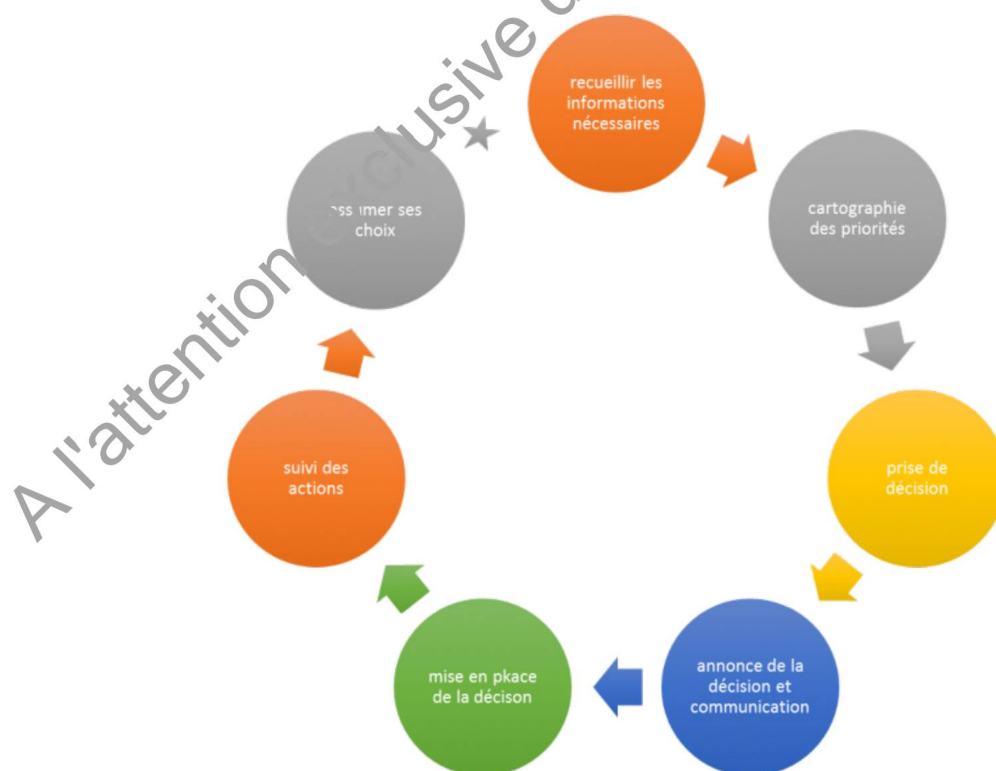
L'audit interne s'inscrit en général dans ce contexte d'incertitude. Dans le cadre de celui mené au SCAS, l'incertitude était... certaine. « On sait que ça ne va pas mais on ne sait pas pourquoi... ».

Le contraire de l'incertitude est... la prise de risque (et non pas la certitude !)

L'audit a vocation à accompagner les dirigeants, d'un contexte d'incertitude vers un contexte dit de (prise de) risque, dans lequel ceux-ci peuvent plus ou moins estimer les probabilités d'impact ou d'effet des différentes options qui s'ouvrent à eux.

Au terme de ce travail d'investigation, il nous semble que le substrat que nous avons transmis au client est de nature à lui permettre d'estimer les probabilités, en toute ou au moins meilleure connaissance de cause, de sortir de l'incertitude. Il

Il reste maintenant à se mettre d'accord quant aux décisions à prendre. Ou à ne pas prendre.



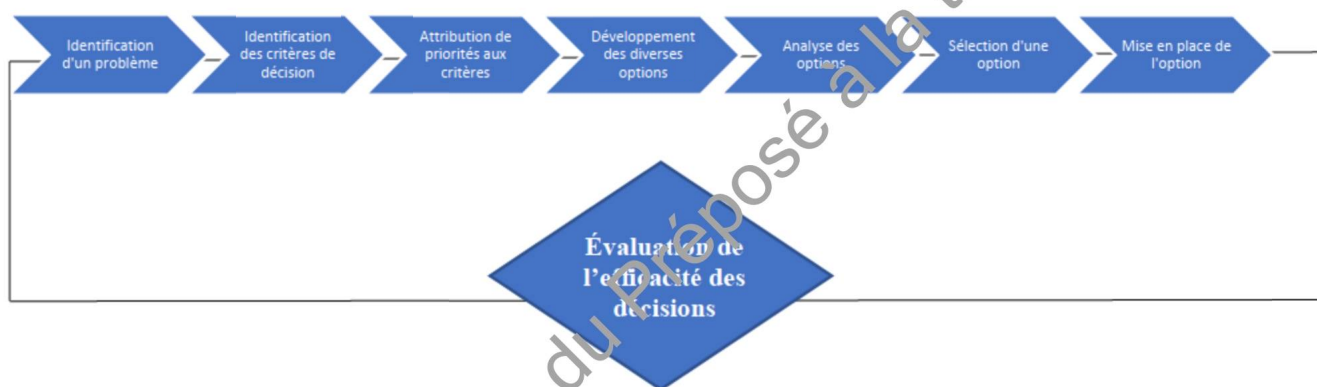
4.3 Action, risques et processus décisionnel

Beaucoup d'audits se terminent en pschitttttt..., faute de processus décisionnel optimal. Une chose est de faire un constat, d'identifier les symptômes, de relever des dysfonctionnements pour finalement poser un diagnostic.

Une autre est d'acter le changement en activant l'étape dite du Plan d'action. Cette étape ne s'improvise pas. On parle ici de « processus décisionnel », usuellement décrit à travers huit étapes successives, selon le schéma ci-après.

Nous vous proposons cet outil pour accompagner et renforcer votre posture de décideurs. Car c'est à vous qu'il incombera de décider les actions à mettre en place pour opérer le changement.

Le processus décisionnel



4.3.1 Un processus décisionnel en 7 étapes

- Étape 1 - Identification d'un problème

Dans le cadre d'un plan d'action consécutif à un audit organisationnel, il est fréquent qu'il faille prendre des décisions – souvent critiques et concomitantes – dans divers registres, humain, opérationnel, structurel, stratégique, financier...

Les critères décisionnels sont alors extrêmement déterminants dans le déroulement de la séquence décisionnelle, faute de quoi, de bonnes solutions prise à contretemps peuvent se révéler être des renforceurs de problèmes.

C'est pourquoi l'étape initiale, intitulée « Identification d'un problème » est l'étape première, le passage obligé. Par problème, nous décrivons un état de divergence entre un état réel et un état souhaité. Un outil simple réside dans le benchmarking, qui a pour vertu de ramener l'observation dans le réel. Mais le véritable outil est personnel et c'est la raison pour laquelle il est moins usité.

Dès lors, il ne s'agit pas de savoir qu'il y a un problème. Il s'agit de le voir, dans son entièreté, puis de le comprendre, d'en mesurer la gravité, les effets collatéraux et les risques présents et

à venir. Seule cette prise de conscience, individuelle, attentive, non-jugeante et responsable peut ouvrir la voie au processus décrit en donnant à ce dernier de réelles chances d'aboutir.

Voir le problème, c'est sortir du déni, c'est commencer par voir ... qu'on ne voyait pas ; puis, c'est renoncer à l'attribution causale, qui cherche en vain des coupables, soit dans la culpabilité (j'aurais dû voir, je n'aurais pas dû faire ça, etc...) soit dans le reproche aux autres (ils auraient dû, ils n'auraient pas dû, etc...) pour enfin devenir des responsables porteurs de sens et prendre la responsabilité du changement souhaité, en posant des actions justes, aussi simples et adéquates, réaliste et réalisables que possibles.

Ce qui fait que nous avons de la peine, non pas à savoir qu'il y a un problème, mais à le voir, est la plupart du temps le symptôme de notre résistance au réel : « *Ce n'est pas possible, je peux pas le croire, mais comment ont-ils pu en arriver là ?, non mais c'est pas vrai, mais qu'est-ce que j'ai fait pour mériter ça, non mais c'est incroyable, etc. etc.* ».

Voir le problème demande de la grandeur d'âme aux dirigeants, un sens élevé de la responsabilité et un engagement humble et sans faille.

Dans le cadre de notre audit, nous avons cru pouvoir identifier l'instauration d'une culture insidieuse d'indépendance dans l'exercice de la profession de travailleur social comme étant la cause probable et majeure des dysfonctionnements historiques et toujours actuels du SCAS.

Voir cela demande du courage et de la responsabilité. Ce n'est pas une option, c'est la condition sine qua non du changement. Ce n'est qu'à partir de là que l'on peut prendre le problème à bras le corps, que l'on peut commencer à nettoyer les dégâts causés par l'irresponsabilité et initier le changement.

Faute de trouver un accord dans le diagnostic, c'est à dire dans la compréhension commune de ce qu'on appelle le problème (étape n°1), il n'y aucune chance de voir se mettre en place un processus décisionnel efficient (étapes n°2 à n°8).

• Étape 2 - Identification des critères de décision

Dans le cadre d'un audit organisationnel, les enjeux sont immenses. Les critères de décision doivent être à la mesure de ces enjeux et il appartient aux responsables-commanditaires de les déterminer précisément. Il appert, de façon générique, que tout aspect non identifié comme facteur essentiel à cette étape est par la suite ignoré au moment du choix final.

Ainsi, il peut y avoir une tentation de « jouer petit bras » et de définir des critères faibles ou par défaut, dont l'avantage est qu'ils donnent l'impression qu'on fait quelque chose (sans prendre trop de risques) mais présentent l'inconvénient majeur qu'en réalité on n'a pas pris la mesure du problème. Petites solutions à court terme, gros problème à plus ou moins long terme.

Si le problème est minimisé, nié ou 'cérébralisé', alors les critères de décisions seront conséquents avec cette attitude irresponsable. Et le Plan d'action sera lénifiant ou inexistant.

Dans le cas présent, les dirigeants en charge du dossier doivent – ensemble – prendre la mesure de la faillite du Service et se poser des questions du genre :

« *Quel SCAS voulons-nous ?* »,

« *Quel serait notre service social rêvé ?* »

« Quel est le Service social dont notre territoire a besoin ? »,
« Et si notre Service devenait un projet pilote reconnu pour son efficacité, son dynamisme et sa notoriété : de quoi aurions-nous besoin pour cela ? »...

Soyez libres, généreux, créatifs et c'est en cela que la solution sera révélée.

Et en lisant ce qui précède, il est possible que certains aient déjà des réticences, identifient des obstacles, des « *Oui, c'est bien tout ça, MAIS...* ». Nous reviendrons plus loin sur ces « mais », identifiés à des erreurs décisionnelles courantes.

- Étape 3 - Pondération des critères de décision : notion de finalité

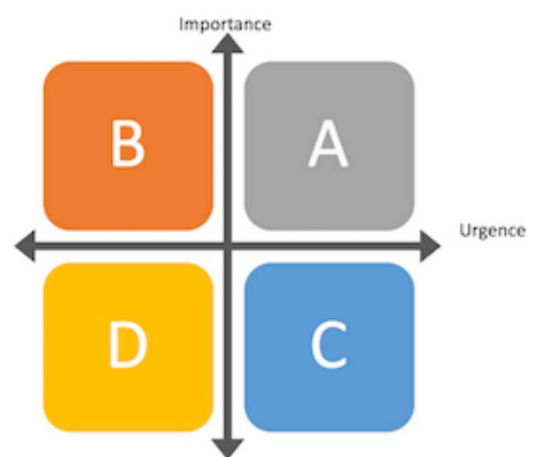
Le séquençement des décisions opère souvent en effet 'tiroir'. Telle décision permet ou au contraire restreint le déclenchement d'autres décisions pourtant identifiées comme justes. Il convient donc d'être attentif au poids que l'on accorde aux critères décisionnels : par quoi faut-il commencer et pour quelle finalité ? C'est la finalité qui détermine le poids des critères.

La causalité donne une réponse dans le monde de la raison, de la justification de l'explication. Pourquoi on va faire comme ci ou comme ça ? « *Parce que...* ». La finalité donne une réponse dans le monde de l'engagement, de l'objectif, du projet (projection). Pour quoi on va agir ainsi ? « *Pour..., afin de...* »

Ce n'est pas le même monde : dans le premier on essaye, et si le résultat n'est pas là, on finit par se fatiguer, on se résigne, on se décourage et on bascule dans l'entropie. Dans le second, l'engagement ne faiblit pas : on reste engagé au résultat et même si le prototype de solution proposé ne fonctionne pas, comme prévu, l'engagement demeure intact.

La matrice dite d'Eisenhower peut s'avérer utile lorsque la complexité de la situation, exige de façon prégnante une priorisation de l'important sur l'urgent. Il convient alors de distinguer les niveaux d'intervention et leur niveau de temporalité (de CT à LT⁴³, afin de déterminer le type d'action à entreprendre, parfois et souvent en parallèle.

Il y a parfois aussi tellement « d'urgent et d'important » qu'il faudra peut-être refaire une matrice pour en traiter le contenu.



Ex. La situation financière du SCAS, révélée par le Rapport [] exige un recadrage, un suivi et un contrôle immédiats : c'est urgent et très important. Raison pour laquelle ledit rapport préconise deux mesures ou 'recommandations' exceptionnelles, à CT :

« Nous recommandons l'engagement en CDD d'une personne externe avec des connaissances dans la mise en place des processus et d'éventuelles connaissances dans la gestion administrative du secteur social de notre canton, ceci afin de pallier aux lacunes mentionnées ci-avant. » (p. 5)

⁴³ Court Terme, Moyen Terme et Long Terme.

Au vu de ce qui précède, et selon les autres observations qui suivent dans ce rapport, la nécessité du rattrapage des retards dans les meilleurs délais est une évidence. Cependant, s'agissant d'une situation de crise, cet objectif nous semble peu réalisable avec l'effectif actuel. Considérant les pertes financières dû au manquement de certains contrôles, au manque de suivi des contentieux, et à l'approche du délai de migration vers KISS, nous estimons judicieux, et nous recommandons, l'engagement en CDD d'une personne dans le secteur administratif-comptabilité pour renforcer l'équipe temporairement » (p. 7)

La finalité immédiate est l'assainissement. Ces recommandations, si elles sont suivies de mesures, bien que considérées à juste titre comme indispensables, ne répondent toutefois pas à la problématique initiale, cause du dysfonctionnement qui a amené cet état de fait. Ces mesures dites d'urgence ne doivent pas être considérées comme des fins en soi : elles traitent le symptôme mais en aucun cas la cause profonde. Elles se situent dans le monde d'une causalité immédiate. Absolument nécessaires et néanmoins insuffisantes.

On renfloue le navire avant qu'il ne sombre définitivement (au fond) ; mais il n'est pas prêt à reprendre du service.

C'est sur un niveau plus stratégique, qui engage le MT-LT, que d'autres décisions doivent être prises, en réponse à la compréhension du problème (de fond).

- Étapes 4 à 6 – Les options : développement, analyse et sélection

Lorsque le client, en tant que collectif responsable, s'est mis d'accord quant au diagnostic, c'est à dire qu'il peut s'identifier à une compréhension commune des causes à l'origine du problème (le différentiel entre l'état réel et l'état souhaité), alors il lui appartient de lister les options de travail pour opérer le changement (étape 4).

Ce travail sera repris avec l'auditeur. Lequel dans son « plan d'action » préconisera également des pistes de solutions ou options. Le plan d'action n'a ni la vocation ni la prétention d'être exhaustif. Là encore des regards croisés font merveille.

Nous préconisons dès lors que le client note toutes les options auxquelles il pense, sans se censurer aucunement. Cette phase doit se faire sur un modèle de brainstorming, c'est à dire sans aucune évaluation des options.

Puis toutes les options répertoriées en l'état devront être analysées (étape 5) dans le détail, avec soin, en identifiant pour chacune ses forces, ses faiblesses, ses possibles et ses limites (cf. les critères des étapes 2 et 3).

Il convient de rester conscient que certains critères sont plus objectifs que d'autres et que le facteur humain reste prédominant dans la prise de décisions.

Il peut être tentant dans certaines situations particulièrement complexes de se dire que l'on n'a pas le droit à l'erreur. Ce serait une erreur. Osons dire que l'important n'est pas de ne pas se tromper, mais d'être d'accord en responsabilité pour acter de la façon qui semble la plus juste à tous. C'est la question posée en étape 6. Il reste crucial de se rappeler que le résultat ne peut jamais être garanti, quelle que soit l'intégrité du processus décisionnel en amont. Savoir cela oblige à l'humilité et à une intentionnalité sans faille.

C'est le processus qu'il faut soigner, et en cas de non réalisation des résultats escomptés (échec), repenser et continuer de mettre en œuvre, avec un enthousiasme et une détermination inaltérables.

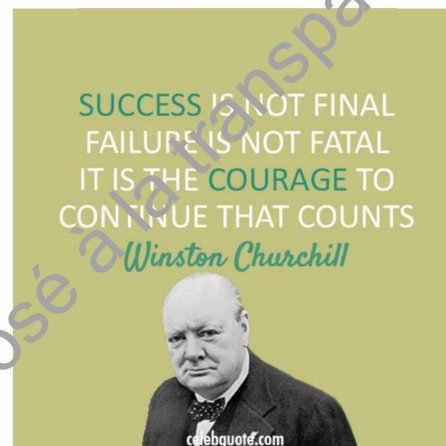
- Étape 7 – La mise en œuvre des décisions

Même si le commanditaire a pris la mesure du problème, validé le diagnostic et décidé d'un plan d'action, il est encore possible à ce stade (et c'est souvent le cas), d'échouer par un ratage dans la mise en application dudit plan d'action.

La mise en œuvre des décisions suppose la communication de la décision aux personnes concernées et l'obtention de leur engagement en retour. Ceci est particulièrement vérifié dans les situations où le management est concerné. Ce qui est très précisément le cas au SCAS.

Le succès de toute politique de changement au sein du SCAS devra impérativement se faire avec le secteur AS, perçu comme un acteur moteur du changement, comme d'ailleurs avec l'ensemble des secteurs qui constituent le service. La manière de communiquer et d'impliquer chaque collaborateur sera déterminante dans le cadre du processus décisionnel.

Nous ne pouvons ici que suivre l'encouragement que ■■■ adressait à ■■■ en réponse à son mail déjà cité du 4.04.19, et lui disant « *Courage, on peut y arriver, mais il faudra pour se faire réussir à prendre le maximum d'AS avec nous (...)* ».



En effet le changement se fait avec, jamais contre ni sans ni malgré.

- Étape 8 – L'évaluation des résultats et agilité du processus

Il s'agit d'évaluer les résultats obtenus afin de voir si la décision prise permet de résoudre le niveau de problème auquel elle s'adresse. L'option retenue en étape 6 et mise en œuvre en étape 7 a-t-elle porté ses fruits ? Sinon, quels réajustements apporter, par qui, quand et comment ?

Pour conclure, abordons rapidement les freins habituels à la décision. Qui sont souvent mis en cause dans les échecs d'audits.

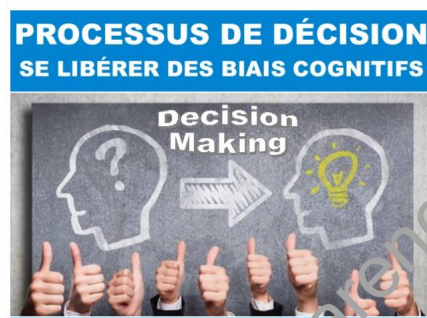
4.3.2 Erreurs décisionnelles : « oui, mais... »

La grande et triple tentation existe, qui consiste soit à minimiser le problème pour justifier de jouer petit bras, soit à basculer dans l'attribution causale comme un déni de sa responsabilité soit enfin à se résigner devant l'ampleur de la tâche au nom de « *C'est bien tout ça, mais...* ».

Il existe en théorie une douzaine d'erreurs décisionnelles : l'excès de confiance, la gratification immédiate, l'ancrage mental, la perception sélective, le biais de confirmation d'hypothèse, le cadrage, le biais de disponibilité, le biais de représentativité, l'illusion des séries, les coûts irrécupérables, le biais d'auto-complaisance et enfin le biais rétrospectif.

Nous attirons volontiers l'attention du lecteur sur quelques-uns de ces pièges de nature à préteriter le succès du processus décisionnel du plan d'action. Nous en évoquerons ci-après trois, sans ordre particulier, mais que nous avons repéré en cours de route :

- La « gratification immédiate » : il s'agit de l'attitude de décideurs ayant tendance à rechercher une récompense immédiate et à rogner sur les dépenses⁴⁴. Pour eux, les choix décisionnels qui présentent des bénéfices à court terme sont plus intéressants que ceux qui offrent un potentiel d'avenir. Soudain, c'est le coût de la solution qui devient le critère déterminant au détriment de son bien-fondé et de son impact potentiellement favorables. Ce biais est proche de celui des coûts irrécupérables.
- Les « coûts irrécupérables » : lorsque les décideurs oublient que les choix actuels ne pourront pas corriger les erreurs commises par le passé, ils sont abnubilés par l'argent, le temps ou l'énergie dépensés par le passé et c'est cela qui guide leurs décisions au lieu des conséquences à long terme. Or si une solution a été évaluée comme optimale, on ne devrait pas y renoncer au prétexte que « *l'on a déjà assez perdu d'argent comme ça* ». Les décideurs devront donc se donner les moyens de leurs ambitions de changement plutôt que de renoncer au changement au prétexte que comme ça, on n'aura pas dépensé plus que plus. Ici plus que jamais, la fin (du grec : telos) justifie les moyens. Le mot fin signifiant l'objectif, le but, la finalité. La possibilité du changement donc.
- Le biais « d'auto-complaisance » : il s'applique aux décideurs très contents d'eux-mêmes qui attribuent sans hésiter les succès à leurs talents et les échecs à des facteurs extérieurs. Ce biais est castrateur de toute prise de responsabilité (« *C'est pas moi, c'est pas ma faute, je n'y peux rien, c'était comme ça avant* »). Ce biais s'avère très efficace pour ne pas « transformer » quoi que ce soit. Il se contente en général de reproches stériles dont le seul effet est de renforcer l'entropie des destinataires.



⁴⁴ Ainsi par exemple une demande de la commune à notre endroit, en plein cours d'audit, au mois de juillet, nous invitant à exclure de notre plan d'action des mesures de renforcement d'effectifs, faute de budget disponible.

4.4 Constat d'écart et pistes de plan d'action

Nous l'avons évoqué en avant-propos, il y a de façon traiter les écarts identifiés entre un état réel et un état désiré:

- a) Soit par **alignement des pratiques vers le processus** en sensibilisant et formant les acteurs du processus
- b) Soit en **modifiant le processus, en l'alignant sur les pratiques**, que l'on jugera mieux adaptées.

Paradoxalement, à bien y regarder, les MAH ont opté pour l'option (b) : constatant l'écart en l'idéologie néo-libérale et leur propre vision plus « sociale », de l'aide sociale, ils ont choisi de modifier le processus prescrit de l'État, *en l'alignant sur leurs pratiques et sur leurs normes*.

Nous proposons donc au commanditaire d'opter pour l'option (a) :

réaligner les pratiques métiers vers le processus global de l'aide sociale.

Ce processus étant perdu de vue... à tous points de vue, il faut redonner un cap.

Ce sera l'objet du Plan d'action, si tant est que le présent diagnostic aura trouvé auprès du commanditaire de l'audit une écoute favorable et consensuelle.



. * : * : * : * : * : * : .

« Il ne saurait y avoir de définition unique de la notion de solution. Cette définition n'est que la représentation particulière de ce que peut être une solution. Le travail à mener (ici le plan d'action) est alors intimement lié à cette représentation. »⁴⁵

Plus encore, au vu du constat d'écart, il va falloir entreprendre un chantier d'envergure pour renflouer le navire.

Ce qui suit n'est donc pas un Plan d'action mais un petit *forum d'idées* pour ouvrir et faciliter la réflexion sur les champs d'action possibles, identifiés comme déficitaires par l'audit :

⁴⁵ Bigot, 271

4.5 Petit forum d'idées à vocation préparatoire

- Redéfinir le SCAS que la Commune rêve d'avoir (approche onirique, spirituelle et sensée)
- reposer ensemble les bases fondamentales du processus de l'aide sociale en en redéfinissant les normes, les contours, la philosophie, la finalité
- redéfinir le profil de leader porteur de sens, de vision, de mission et de valeurs
- redéfinir le métier d'AS, sa finalité, son périmètre, ses limites et ses contraintes, les notions de travail prescrit et de travail réel
- redéfinir les bonnes pratiques, en professionnalisation des processus rendus pour certains obligatoires
- redéfinir la notion de controlling et sa finalité, ses modalités et ses enjeux
- redéfinir les métiers dits « supports » et leur finalité
- recentrer tous les professionnels du SCAS sur le service de la mission en tant que partenaires plutôt que comme des rivaux en tension
- élaborer une politique globale de formation au sein du service
- mettre en place des outils-soutils (supervisions, APP, coaching individuels)
- mettre en place une politique RH dynamique (entretiens annuels a minima, entretiens de retour, entretiens de départ, dossier RH à jour pour chaque collaborateur)
- redéfinir les rapports entre le CC et le SCAS et se doter d'outils de contrôle à tous les échelons (SCAS, Commune, canton)
- repenser un organigramme efficace au service de la mission
- imaginer un Plan d'action intégratif (associant tous les acteurs locaux, communaux et cantonaux dans des modalités à définir)
- quelle équipe projet ? quelle constitution, quels délais...
- quels projets fous me viennent à l'esprit ?
- qu'est-ce que je ne voudrais en tout cas plus voir ?
- ...
- ...
- ...



Conclusion résumée : un SCAS sans cap, hors de contrôle et en panne de sens

Problème principal et actuel (=Diagnostic) :	<ul style="list-style-type: none">• Perte générale de sens (entropie)
Cause première, historique	<ul style="list-style-type: none">• Instauration d'une contre-culture d'indépendance dans l'exercice de la mission d'aide sociale
Fondements idéologiques (valeurs)	<ul style="list-style-type: none">• Résistance aux politiques néo-libérales contraires à l'accompagnement social ; État Providence ➤ État social
Fondements spirituels (intentions)	<ul style="list-style-type: none">• La générosité prime la légalité
Croyances sous-jacentes (raisons)	<ul style="list-style-type: none">• Le chef est au-dessus des lois et s'en accommode
Conséquences organisationnelles	<ul style="list-style-type: none">• Résistance à tout contrôle, vécu comme de l'ingérence
Temporalité	<ul style="list-style-type: none">• Depuis 20 ans (2 mandats), à ce jour
Responsabilités historiques :	<ul style="list-style-type: none">• Les MAH (théoriciens idéologiques)• L'ODAS (pris en otage)• La Commune (prise en otage)
Localisation du naufrage :	<ul style="list-style-type: none">• le secteur AS en premier – Le SCAS en entier
Victimes collatérales	<ul style="list-style-type: none">• Les AS - Tout le personnel du Service
Victimes potentielles	<ul style="list-style-type: none">• Les bénéficiaires
Dégâts collatéraux externes	<ul style="list-style-type: none">• Les finances (Canton/Commune/...)• La notoriété du SCAS
Dégâts historiques pour les AS :	<ul style="list-style-type: none">• Perte de professionnalisme• Fonctionnement anarchique• Non-respect du prescrit externe (légal)• Non-respect des procédures internes• Perte d'autonomie• Sentiment d'impunité• Perte du sens des responsabilités• Erreur revendiquée en « droit »• Absence formation / évaluation / recadrage• Perte de confiance en soi / dans le système
Facteurs aggravants :	<ul style="list-style-type: none">• Surcharge administrative• Management directif inapproprié• Communication interne défailante• Triangulation et non- transparence• Confiance sans contrôle = anarchie MAH• Contrôle sans confiance = flicage MAH
Conséquences personnelles :	<ul style="list-style-type: none">• Souffrance au travail – Stress et Burn-out• Victimation/accusation/protection/pression• Rivalités, conflits, présentéisme• Arrêts maladies bagatelle et longue durée• Démissions : cadres et collaborateurs
Risques majeurs possibles :	<ul style="list-style-type: none">• Passages à l'acte (contre autrui : violence)• Passage à l'acte (contre soi – Suicide)

Annexe 1 : références choisies

Documents externes consultés au gré de l'audit

BAJOIT Guy, *La place de la violence dans le travail social*, in Pensée plurielle, 2005/2 (n°10)

BOURGOIN Alaric, GHADIRI DJAHANCHAHA Philip, « *Comment réussir son audit organisationnel ? Une approche sociotechnique* », Université HEC Montréal, Dpt Management, texte pédagogique non publié, 7.10.2015

COLLECTIF, *Rapport d'information du Conseil communal au Conseil général relatif aux transferts des Guichets Sociaux Régionaux de Corcelles, Cormondrèche et Peseux au Service de l'action sociale de la Ville de Neuchâtel*, in Action Sociale 18-018, transmis par GAILLARD Christine, Présidente, et VOIROL Rémy, Chancelier, en date du 15.08.2018

COLLECTIF, *Rapport du Conseil d'Etat au Grand Conseil concernant la redéfinition des prestations sociales (en réponse à divers objets parlementaires)*, in Redéfinition des prestations sociales 18.034, en date du 3 septembre 2018

FRAEUNFELDER Arnaud, TOGNI Carola, *Les "abus" à l'aide sociale, une rhétorique au cœur de la gouvernance de la misère*, in Carnets de bord 13, septembre 2017, pp. 43-55

Gaunand Anthonin, « *Leader ou manager ?* » in www.antonin-gaunand.com/leadership/leader-ou-manager

HIEATT David, *Donner du sens. Pourquoi les marques engagées ont plus de succès*, (The Do Book Company 2014), Pyramyd Editions 2019

HOSPICE GENERAL/ACTION SOCIALE/DIRECTION, *Principes d'action ASOC – Insertion professionnelle*, (Document interne), Février 2012

MEIRELES Marcelo, *Les assistants sociaux peuvent-ils continuer à « faire du social » ?*, Travail de bachelors pour l'obtention du diplôme Bachelor of arts ES-SO, Promotion BAC 15PT service social, Sierre, 03.2019 (54p).

ROBBINS Stephen, COULTER Mary, DE CENZO David, *Management, L'essentiel des concepts et pratiques*, Pearson 2017

Documents SCAS - consultés mais non joints

SCAS, *Procès-verbaux des colloques hebdomadaires des responsables de secteurs*, documents internes, (18.07.19 ;

██████████ *Lettre de démission du* ██████████, document transmis par l'intéressée (AS au SCAS depuis le 01.03.2017)

Annexe 2 : l'auditeur est un hibou

Selon [REDACTED] AS démissionnaire en sept. 2019

FABLE DE LA FOURMI HEUREUSE

Il était une fois, une Fourmi heureuse et productive qui, tous les jours, arrivait de bonne heure à son travail.

Elle passait toute sa journée dans la joie et la bonne humeur, poussant même la chansonnette.

Elle était heureuse de travailler et son rendement était excellent mais, malheur !, elle n'était pas pilotée par un manager ...

Le Frelon, PDG de l'entreprise, considérant qu'il n'était pas possible que la situation puisse perdurer, créa un poste de manager pour lequel il recruta une Coccinelle avec beaucoup d'expérience.

La première préoccupation de la Coccinelle fut d'organiser les horaires d'entrée et de sortie de la Fourmi. Elle créa également un système de compte-rendu et de fiches navettes. Très vite, il fallut engager une secrétaire pour l'aider à préparer les dossiers et le reporting, si bien qu'elle recruta une Araignée qui mit sur pied un système de classement et qui fut chargée de répondre au téléphone.

Pendant ce temps là, la Fourmi heureuse et productive continuait de travailler, travailler, travailler.

Le Frelon, PDG de l'entreprise, était ravi de recevoir les rapports de la Coccinelle, si bien qu'il lui demanda des études comparatives avec graphiques, indicateurs et analyses de tendance. Il fallut donc embaucher un Cafard pour assister le manager, et il fallut acheter un nouvel ordinateur avec une imprimante.

Assez vite, la Fourmi heureuse et productive commença à baisser de rythme et à se plaindre de toute la paperasserie qui lui était dorénavant imposée.

Le Frelon, PDG de l'entreprise, considéra qu'il était temps de prendre des mesures:

Il créa donc le poste de chef de service pour superviser la Fourmi heureuse et productive.

Le poste fut pourvu par une Cigale qui changea tous le mobilier de son bureau et qui demanda un nouveau fauteuil ergonomique ainsi qu'un nouvel ordinateur, avec écran plat.

Enfin, avec plusieurs ordinateurs, il fallut aussi installer un serveur réseau.

De : [REDACTED]
Envoyé : mardi, 3 septembre 2019 14:00
À : [REDACTED]
Objet : RE: Une petite fable.....

[REDACTED] Nonobstant que je n'apparaissais pas dans la liste de distribution de votre message d'adieu, je connais bien cette fable qui en dit long sur le management des années 80, dit new public management. Ce que je regrette, c'est la correspondance entre les éléments de la fable et votre vécu du service. Je suis surpris qu'après tout ce qui a été déployé ces 2 dernières années, vous perceviez encore le CC comme le frelon et moi-même comme la cigale. Le pire pour moi, est que vous évoquiez le travail du consultant dont la conclusion est dramatique. Cela revient à juger l'action de M. Delaunoy avant même que les résultats de son audit ne soient connus. Vous comprendrez que je considère le fait que vous ayez fait coïncider cette fable à votre vision du vécu du service, comme plus que contre-productif. Cela n'est pas de nature à rendre confiance et apaiser les esprits au moment de votre départ. Je vous prie donc de ne plus propager ce genre de pensées négatives et défaitistes.

En vous remerciant de prendre note de ce qui précède, je vous adresse, [REDACTED] mes cordiales salutations.