

NADIA FLÉREAU

FAMILLE, JE VOUS AIME !

*Co-construire une politique de
management de projet*

ÉDITIONS MAÏA

Découvrez notre catalogue sur :
<https://editions-maia.com>

Un grand merci à tous les participants de
euthena.com qui ont permis à ce livre de
voir le jour :

...

...

© Éditions Maïa

*Nos livres sont éthiques et durables : économes en papier et en
encre, ils sont conçus et imprimés en France.*

*Tous droits de traduction, de reproduction ou d'adaptation
interdits pour tous pays.*

ISBN 9791042533458

Dépôt légal : août 2026

Remerciements

Cet essai anthropologique du management des organisations médicales et médico-sociales a vu le jour grâce à mon Créateur l'Éternel et à ce grand amour de l'humanité que ces personnes que j'ai rencontrées sur le terrain possèdent au fond d'elles-mêmes.

Je tiens à remercier toutes les personnes qui m'ont encouragée à écrire et aux intervenants qui m'ont fait part de leurs conseils : Madame Anne Goujon-Belghit, professeure des universités en sciences de gestion. J'adresse mes remerciements à Mesdames les anthropologues Marie-Christine Pouchelle, Isabelle Gobatto, et plus particulièrement Mesdames Ghislaine Gallenga et Laurence Kotobi, professeures des universités. J'adresse mes remerciements à Monsieur Dragoss Ouédraogo, docteur en information documentariste et à Madame Ana Carla Rocha De Oliveira, chercheure docteure anthropologue. J'adresse mes remerciements au Conseil départemental de la Gironde et à son personnel.

J'adresse mes remerciements à ces personnes qui m'ont encouragée à écrire cet essai anthropologique : mon fils François, ma belle-fille Estelle et mes petites-filles Maïna et Aëla, pour leur soutien, leur patience et leur tendresse. Je remercie ma fratrie : Frantz, Bernard, Francelise, Florette, Roger Antoine, Friz-Nadia Losio et Franck Oxybel. Je remercie mes nièces et neveux Naëlla, Jessie et sa fratrie, Audrey, Leslie, Terry, Stacy, Carlos, Briget et sa fratrie.

Je profite de cette occasion pour témoigner de la sympathie à des personnes qui n'ont pas contribué à ce travail de recherche, mais que j'apprécie, telles les familles : Jougon, Nicolas, Nomel. Chapiteau, Coco, Morand, Dagnet, Falibois, Accajou. Trival, Mercier, Dormoy, Imoza, Oxybel, Antoine, Losio, Lambert, Kartoval, Anjou, Barca, Romain, Nausica, Oboko, Durimel, Ravillon, Luce, Cornélie, Monduc, Placidoux, Ursule, Bambou, Gélas, Lumon, Lodin, Blombou, Delard, Bourguignon, Adélaïde, Louis, Coutras, Toumson, Verger, Danquin, Jacques, Vanoni, Fabignon, Danican, Marie, Ziébin, Alphonse, Élie, Babeu, Labuthie, Garbin, Coco-Viloin, Tacita, Capitolin, Bonté, Clotilde,

Nelson, Borda, Bambuck, Monfils, Mésinel, Ichou, Jacquart, Lacroix, Chovino, Carmasol, Nanette, Lycaon, Fagour, Pierre, Eugène, Onier, Marie-Magdeleine, Takour-Madivirin, Joackim, Versin, Mitel, Courdin, Delacroix, Ebenstein, Nicolas, Natchez, Séjor, Gonfier, Mirval, Relmy, Espiand, Davilé, Marival, Saussois, Noyon, Delourneau, Deloumeau, Delourneaux, Vigier, Roche, Cairo, Uger, Lemnos, Vatin, Jacoby-Koaly, Bourgeois, Merlo, Surin, Lacoste, Ajavon, Ékollo, Dènon, Ngoupayou, Bompard, Diop, Villelèger, Sindo, Margot, Contant, Gaye, Fauchard-Coudouin, Coudoin, Aguiar, Oberlet, Célérrier, Fred, Reynaud, Bélise, Gêne, Zénon, Singarin, Valuet, Famibel, Rousseau, Wadélec, Céphace, Marthély, Geisler, Dondas, Liparo, Charlès, Koaly, Bartebine, Gappu, Léo, Vivien, Lebigot, Samos, Damiens, Lhildérald, Venance, Laurent, Malialin, Mirédin, Faure, Savary, Floris, Barato Pereira, Coudert, Pailler, Médina, Cotellon, Bulver, Figaro, Berthelot, Barabinot, Botino, Pauly, Grounon.

Éternel Père Créateur, toi seul me connais vraiment, merci pour ta présence, je te remercie d'avoir fait de moi la femme que je suis, que tout l'honneur et toute la gloire te reviennent.

Liste des sigles utilisés

ARS : Agence Régionale de la Santé
ASE : Aide Sociale à l'Enfance
CAFDES : Certificat d'Aptitude aux Fonctions de Directeur d'Établissements ou de service d'intervention Social
CDAF : Centre Départemental d'Accompagnement de la Famille
CDD : Contrat à Durée Déterminée
CDEF : Centre Départemental de l'Enfance et des Familles
CDI : Contrat à Durée Indéterminée
CODIR : Comité de Direction
COPIL : Comité de Pilotage
DDASS : Direction Départementale de l'Action Sanitaire et Sociale
DDASS : Direction Départementale des Affaires Sanitaires et Sociales
DUERP : Document Unique d'Évaluation des Risques Professionnels
EHESP : École des Hautes Études en Santé Publique
ESMS : Établissement Social et Médico-Social
ETP : Équivalent Temps Plein
HAS : Haute Autorité de Santé
IRTS : Institut Régional du Travail Social
MAIAA : Maison Accueil en Internat et Accompagnement d'Adolescents
MAUD : Maison d'Accueil d'Urgence Départementale
MAORA : Maison d'Accueil et d'Orientation des Adolescents
M2DA : Maison Départementale De l'Adolescence
MDEPA : Maison Départementale de l'Enfance et Préadolescence
MDMNA : Maison Départementale des Mineurs Non-Accompagnés
MDP : Maison Départementale Parentale
MDPE : Maison Départementale de la Petite Enfance
PJJ : Protection Judiciaire de la Jeunesse
RH : Ressources Humaines
RIS : Réunion Inter services
SAD : Service d'Accompagnement Diversifié (1 SAD rive droite et 1 SAD rive gauche)
SAMM : Service d'Accompagnement Mineurs et Majeurs
SAVA : Service Accompagnement Vers l'Autonomie

AVANT-PROPOS

Situé à la croisée des sciences de gestion et de l'anthropologie du management des organisations sociales et médico-sociales, cet essai s'intéresse au CCAS de la direction de l'insertion de la mairie de Bordeaux et à la maison départementale de l'adolescence du département de la Gironde. Cet essai d'anthropologie hospitalière et territoriale relève, plus particulièrement, le caractère méthodologique de l'anthropologie du management. Mais, restons-en pour l'instant à la dimension humaine de mes recherches. En effet, l'anthropologie accorde une grande place aux personnes qui interagissent sur le terrain de recherche. Néanmoins, mon regard de chercheure nécessite de montrer les conditions réelles de ma recherche, qui est présentée ici de manière originale.

Aux prémices de cet essai, il est nécessaire de revenir sur l'aspect de ma propre situation professionnelle et personnelle. Cette approche non seulement me permet d'entrer dans la vie personnelle et académique des familles accompagnées de leurs enfants en bas âge et des adolescents concernés par cette recherche, mais elle me permet, également, d'entrer dans celle des professionnels. Cette situation explique en partie le choix de mon objet de recherche.

L'anthropologue C. Ghasarian (1998), spécialiste des populations indiennes de l'île de la Réunion et des États-Unis, s'est intéressé aux faits interactionnistes. Cet anthropologue affirme qu'il est primordial pour le chercheur de tenir compte de l'épistémologie à travers ses travaux. Le chercheur ne choisit pas son objet de recherche de manière fortuite.

Je fais le constat aujourd'hui qu'il n'existe pas de hasard en matière de choix du lieu de recherche. Ainsi, comme le souligne C. Ghasarian (1998) le chercheur ne peut se prétendre être neutre et objectif en éliminant les résultats de sa recherche et tout ce qui l'a amené à y accéder.

Ainsi, pour mieux conduire cet essai, j'explique ce qui, à travers mon héritage familial et mon cursus professionnel, m'a amenée au cours de ma trajectoire universitaire à choisir ce thème, en remontant à la genèse des faits. À cette approche

diachronique, j'articule d'autres faits relatifs aux aléas de la recherche. Ces faits ont été rencontrés lors de mes recherches doctorales sur le terrain. Ces faits ont eu un réel impact sur mon organisation. Ces éléments signifient qu'il est nécessaire que je souligne les répercussions de la crise sanitaire de 2020 sur ma thèse doctorale, ce qui m'a orientée vers cette recherche au conseil départemental.

Cette part de subjectivité a des conséquences dans mon rapport avec les enquêtés, groupe dont j'ai fait partie sur le plan extra-universitaire.

D'après le sociologue P. Bourdieu (2003), le chercheur est en subjectivité omniprésente, ce qui peut l'amener à établir des comparaisons.

Selon ce sociologue, cette prise de conscience de la part du chercheur l'aide à mieux comprendre l'autre.

Dans cet essai d'anthropologie du management hospitalier territorial, il est donc primordial de savoir qui parle, l'anthropologue, la directrice d'établissement social, médico-social ou sanitaire, l'infirmière ou les interlocuteurs. Ce processus d'investigation réflexif guide le lecteur dans l'assise d'une légitimité objective au travers de cette recherche.

Par conséquent, certains éléments qui sembleraient relever de la méthodologie nécessitent d'être évoqués ici. Cette méthodologie sera abordée d'après une approche biographique de l'anthropologue exerçant la fonction de directrice de transition des organisations.

Cette approche confronte les lecteurs à la réalité des faits sur le terrain hospitalier et territorial. Cette réalité du terrain éclaire les lecteurs à travers un processus réflexif sur le projet managérial des organisations médico-sociales.

Au-delà, de la résonance médicale sanitaire, cet essai intègre l'histoire des personnes accueillies et des professionnels du management.

En effet, l'anthropologue S. Caratini (2012), spécialiste des sociétés nomades de l'Ouest saharien, directrice de recherche au CNRS a expliqué la légitimité scientifique de cette approche. Selon cette anthropologue, le chercheur conscient de son

expérience, de sa subjectivité, assume ses failles et contribue ainsi à fructifier l'anthropologie.

J'évoque ces éléments dans cet essai parce que je prévois d'intervenir à l'université sur un poste d'anthropologue chargée d'enseignement tout en pratiquant une fonction de directrice d'établissement social médico-social ou sanitaire.

J'avoue que mon arrivée au conseil départemental de l'enfance et des familles avec mon bagage de directrice accompagné de mon regard de doctorante chercheuse a suscité un bon nombre de questionnements de la part des professionnels et des hauts dirigeants. Ces derniers s'interrogeaient sur mes origines, ma personnalité, les raisons de ma candidature et de ma recherche, mon regard de distanciation. Cette interrogation de leur part est légitime.

Ainsi, lever le voile sur ce qui pourrait être de l'ordre de l'histoire, du secret de l'anthropologue peut autoriser cette dernière à entrer dans celle de ses interlocuteurs (Caratini, 2012).

Les incertitudes de la recherche

Je fais le constat que les répercussions de cette crise sanitaire m'ont permis de rebondir et de manager les changements et les bouleversements qu'avaient occasionné celle-ci dans ma vie. Cette crise a fait ressurgir des événements du passé que je pensais avoir oubliés.

En effet, j'ai connu lors de mon enfance sur l'archipel guadeloupéen des événements catastrophiques d'ordre environnemental. Ma scolarité avait débuté lors d'apparition de cyclones, d'éruption volcanique, accompagnés parfois de légers tremblements de terre.

Ces événements m'avaient conviée à sécuriser mon trajet scolaire. Mon trajet s'organisait suivant l'intervention pluridisciplinaire familiale de cinq personnes. Ce trajet scolaire a été assuré par ma mère, mon père, ma grand-mère, ma tante par alliance qui enseignait dans cette école, et mon frère aîné Frantz. Ces souvenirs me conduisent à affirmer qu'au-delà de ma diversité ethnique, je découvrais déjà une diversité éducative qui convoquait une proximité familiale sécuritaire autour de moi.

Cette crise m'a permis de constater que des situations d'incertitudes me conduisaient à m'appuyer simultanément sur des savoirs à la fois académiques, intellectuels, pratiques et familiaux.

Ce sentiment d'incertitude resurgissait lorsqu'arrivaient des réponses négatives de la part des directeurs d'hôpitaux, en ce qui concerne mes autorisations d'accès au terrain de recherches doctorales. Certains directeurs ne se souciaient pas de ma situation de doctorante en anthropologie¹. D'autres directeurs me disaient que l'anthropologie n'était qu'un simple moment de plaisir intellectuel. Ces différents acteurs de terrain qui étaient à la fois pour et contre moi se demandaient à quoi servait l'anthropologie dans le management hospitalier. Mais il est vrai que l'anthropologue se trouve souvent là où l'on l'attend le moins.

Étant donné que la directrice de l'école doctorale de ma thèse avait convié les doctorants présents en 2020 à préparer la phase postdoctorale, j'ai anticipé cette préparation.

Ma trajectoire professionnelle s'est construite à partir d'une multitude de phases d'anticipation. Mon ancien poste d'infirmière du bloc opératoire des urgences m'a appris à anticiper sur le geste chirurgical du chirurgien. Tout en sachant que l'urgence ne se gère pas dans la précipitation. Cette dernière se prépare en vue de faire face à une nouvelle urgence, sachant que celle-ci ne sera jamais la même que la précédente ou la suivante. Le poste d'infirmière au bloc opératoire convie le professionnel qui y est affecté à gérer les risques.

À cette gestion de risques s'ajoute la spécialité de l'urgence. Ces éléments signifient qu'il m'était nécessaire de gérer également la complexité contextuelle de l'urgence.

Je devais impérativement trouver des stratégies me permettant d'anticiper urgemment les zones d'incertitude. De la manière dont j'avais géré ces dernières, allait en découler la finalité favorable ou non de l'intervention. Cette stratégie convie à

1 Ces directeurs n'étaient pas ceux que j'avais rencontré en 2016. En effet, cette année-là, j'avais annoncé à cette direction des ressources humaines et à la direction des soins qu'une crise professionnelle se révélerait au moins après mai 2018 dans le monde du travail. Cette annonce m'a valu des remarques culturelles parfois relevant de l'âgisme, de la part d'hommes et de femmes intellectuels, scientifiques, universitaires, dirigeants et managers.

visionner et à connaître parfaitement, les principes, la méthode et le temps d'action sur lequel l'on se projette.

Afin d'assurer mon devenir en tant que doctorante, il m'a fallu manager cette crise sanitaire par l'anticipation de l'organisation de mon avenir professionnel. Par conséquent, pour consolider ma trajectoire professionnelle, parallèlement à ma thèse doctorale, j'ai réalisé mes stages de directrice d'établissement social médico-social sanitaire.

Comme le souligne l'anthropologue Marie-Christine Pouchelle (2019) du CNRS et de l'Ehess, le chercheur anthropologue, pour premier outil sur le terrain, utilise sa propre personne.

Il est donc nécessaire de savoir qui je suis, sur quelle casquette je suis allée effectuer cette recherche. Il est ainsi primordial, dans cet essai anthropologique, de savoir qui parle. Quelles ont été les conditions d'élaboration de ma recherche sur le terrain, négociées de ma part avec les responsables d'établissement ? Et, pourquoi ces recherches ont été réalisées pendant ma thèse doctorale ?

En juin 2022, le centre départemental de l'enfance et des familles d'un département de la région Nouvelle Aquitaine m'a confié la direction² de sa maison départementale de l'adolescence gestionnaire de 8 services.

Mon affectation au poste de directrice de la maison de l'adolescence du centre départemental de l'enfance et des familles s'est confirmée, à la suite d'un poste de directrice adjointe avec le centre d'accueil et d'accompagnement des familles du CCAS de la ville de Bordeaux.

Ma fonction de directrice consiste à répondre aux besoins et à la prise en charge d'adolescents hébergés en internat et à domicile. À travers cet essai, j'espère montrer l'intérêt du travail de l'anthropologie appliquée et prouver que cette discipline peut favoriser l'emploi dans le domaine du management.

2 Contrat qui m'a permis d'enrichir ma trajectoire professionnelle d'anthropologue du management des organisations, grâce à une formation de directrice d'établissement social et médico-social ou sanitaire créée l'Ehesp Rennes.

Selon moi, cette discipline se révèle être un moyen stratégique qui permet aux doctorants d'anticiper la phase postdoctorale des anthropologues récemment diplômés.

Certes, j'ai allié plusieurs cordes à mon arc dans le domaine de la santé publique, afin d'obtenir des résultats satisfaisants. Cette trajectoire n'est pas un hasard, car elle s'est adaptée à ma situation sociale, culturelle, et ethnique afin de faire face aux aléas de la vie.