

Membre de l'université Paris Lumières

Narjès Guetat-Calabrese

Diriger une Maison d'Enfants à Caractère Social

Regard clinique sur la fonction de direction

VOLUME D'ANNEXES

Thèse présentée et soutenue publiquement le **17 décembre 2018**

en vue de l'obtention du doctorat en **Sciences de l'éducation**

de l'Université Paris Nanterre

Sous la direction de M. Philippe Chaussecourte (Université Paris Descartes)

Jury :

Membre du jury	Mme Claudine BLANCHARD-LAVILLE	Professeure émérite en Sciences de l'éducation Université Paris Nanterre
Directeur de thèse	M. Philippe CHAUSSECOURTE	Professeur en Sciences de l'éducation Université Paris Descartes
Rapporteur-e	Mme Laurence GAVARINI	Professeure en Sciences de l'éducation Université Paris 8
Rapporteur	M. Patrick GEFFARD	Maître de conférences HDR en Sciences de l'éducation Université Paris 8
Membre du jury	M. Jean-Pierre PINEL	Professeur de Psychologie Université Paris 13 SPC

Sommaire

Entretien IRINA (E-I) page 1 à 23

Réalisé le 26 juillet 2016 - Durée 46 minutes et 59 secondes,
Transcrit en décembre 2016

Entretien MATHIEU (E-M)..... page 1 à 30

Réalisé le 13 juillet 2016 - Durée 1h17et 16 secondes
Transcrit en février 2017

Entretien DENIS (E-D)..... page 1 à 23

Réalisé le 10 octobre 2013 - Durée 47 mn
Transcrit en décembre 2013

Entretien CHRISTINE (E-C)..... page 1 à 20

Réalisé le 7 septembre 2016 - Durée 50 minutes et 44 s
Transcrit en février 2017

Entretien IRINA (E-I)

Réalisé le 26 juillet 2016 - Durée 46 minutes et 59 secondes,
Transcrit en décembre 2016

1 Interviewer : Donc on en a à peu près pour quarante-cinq minutes / une heure c'est pas plus de
2 temps

3 Interviewée : d'accord / parfait

4 Interviewer : j'peux vous (*et installe le matériel d'enregistrement sur la table*)

5 Interviewée : oui oui bien sûr

6 Interviewer : (*grande inspiration*) et en fait c'que j'vais vous demander / c'est vraiment de mm
7 / de de m'parler / vraiment comme ça vous vient / de la manière dont vous vivez votre / fonction
8 de direction / et / un peu plus spécifiquement / euh / en rapport avec la question du temps /

9 Interviewée : d'accord / oui / (*mot incompréhensible*) (*rires*)

10 Interviewer : euh c'est vraiment simple

11 Interviewée : surtout que j'ai / une double casquette ici / est-ce que j'peux vous faire brièvement
12 la présentation

13 Interviewer : bien-sûr

14 Interviewée : alors des établissements / de la MECS aussi

15 Interviewer : mm

16 Interviewée : (*grande inspiration*) alors / ici on est sur un pôle avec cinq établissements (*elle se*
17 *lève et va chercher une petite plaquette de présentation qu'elle pose sur la table où nous*
18 *sommes installées et sur laquelle elle indique les choses pour appuyer sa présentation*) de
19 protection d'l'enfance ou p'tite enfance / donc y a la maison d'enfants derrière Verrieres Joly
20 (avant la première minute) //

21 Interviewer : mm

22 Interviewée : qui est l'établissement / on va dire fondateur du pôle / surtout historique / dans
23 l'sens où la maison d'enfants a été créée après-guerre / au départ c'était pour les orphelins de
24 guerre / euh et ensuite ça s'est transformé donc aux aux enfants d'l'Aide Sociale à l'Enfance /
25 pour faire court / (*inspiration*) en 2000 euhh 9 euhh y a eu un projet dans un / déposé au
26 CROSM pour la création don d'un pôle / avec plusieurs établissements d' protection de
27 l'enfance / le centre maternel et le relai parental / le centre maternel qui accueille des mères de
28 moins de 3 ans / madame Caréba en est la responsable

29 Interviewer : d'accord

30 Interviewée : (*grande inspiration*) vers deux mille euh / euh douze // le relai parental a ouvert
31 deux mille quatorze / ainsi que le multi accueil / (3s)

32 Interviewer : le relai parental qui fait euh sa fonction (interrogatif)

33 Interviewée : alors le relai parental c'est heu / ce sont des établissements expérimentaux (*grande*
34 *inspiration*) qui / le premier a été créé en dans les années 80 (*elle tousse*) et qui accueille des
35 enfants de manière temporaire / pour / en cas de coup dur des parents / euhh des parents qui ont
36 besoin de souffler ou / euh des parents / euh feuhh / ou régulièrement ce sont des mamans seules
37 / euh / qui ont besoin de souffler / ils peuvent laisser leurs enfants / ils ont un contrat / de manière
38 du coup temporaire / ça peut être / 3 heures / ça peut être euhh / deux jours / ça peut être une
39 nuit / euh mm c'est des contrats qui sont sur deux mois maximum renouvelables une fois et /
40 c'est pour travailler euhh / c'est pour éviter l'placement //

41 Interviewer : mm

42 Interviewée : c'est à un moment donné / on peut avoir un coup dur / ça peut être l'hospitalisation
43 / sa propre hospitalisation / ça peut être l'hospitalisation d'un enfant / euh d'un deuxième enfant
44 / euhh (*sa chaise grince lorsqu'elle bouge*) donc il est là en soutien à ces familles / et le dernier
45 établissement c'est euh LAO donc qui accueille des mineurs isolés étrangers / cet établissement-
46 là se trouve sur Baverny

47 Interviewer : (*presqu'en murmurant*) cord

48 Interviewée : la particularité du pôle / c'est que y a que y a donc un directeur de pôle // (*bruit*
49 *de l'acier de son bracelet qui touche la table*)

50 Interviewer : mm

51 Interviewée : je suis directrice-adjointe du pôle // et / directrice de la maison d'enfants

52 Interviewer : d'accord

53 Interviewée : (*mot incompréhensible*) ma fonction du coup elle est ma casquette est double
54 (petit rire suivi d'une très grande inspiration) avec heuh du coup madame Caraval qui est la
55 responsable du centre maternel et du relais heuh / parental / monsieur Guéren qui est
56 responsable du LAO et madame le Fantec qui est la directrice de d'la crèche /

57 Interviewer : d'accord

58 Interviewée : voilà / voilà / les fonctions de direction au sein de de (*inspiration*) du du
59 (*grincement de chaise*) pôle après pour revenir plus sur la MECS / (*bruit de chaise et bruit de*
60 *papier glacé parce qu'elle manipule la plaquette*) donc euh / la maison d'enfants donc c'est
61 euh / elle est habilitée pour accueillir 43 jeunes / de 13 à 21 ans / sur deux services le Seve /
62 donc c'est un internat de 13 17 ans / qui se trouve juste derrière (*elle se tourne et me montre à*
63 *travers une grande baie vitrée une maison qui apparaît dans un parc*) le petit château qui est
64 là / et le Déval qui est plus pour des euh / euh / prémajeurs et jeunes majeurs / qui sont plus sur
65 d'l'autonomie / et d' l'insertion /

66 Interviewer : d'accord

67 Interviewée : donc là on a des appartements ici (*elle est toujours tournée pour me montrer les*
68 *lieux par la baie vitrée le temps est magnifique*) / nous louons des appartements en ville / où les
69 jeunes peuvent / euh du coup aller et / euhh c'est un dé / un pied vers l'extérieur pour ensuite
70 aller / les orienter sur les le droit commun / les dispositifs de droits commun

71 Interviewer : d'accord

72 Interviewée : / (3s) (*inspiration*) j'ai deux chefs de service heureusement (*long rire*) / euh donc
73 un actuellement au AEV / qui est monsieur Lopez et madame Rimon qui est heu sur le DEV //

74 Interviewer : d'accord

75 Interviewée : / (3s) voilà au niveau d'la MECS (*grande inspiration*) alors après pour les
76 questions de de (*sa chaise grince*) euhh / lors la question du temps (*sourire appuyé*) heu / mm
77 //

78 Interviewer : d'abord comment vous vivez cette fonction de direction / et en rapport avec la
79 notion du temps

80 Interviewée : d'accord (*avec un ton qui semble enfin comprendre le sens*) / alors moi cette
81 fonction de direction euh / j'ai un parcours un peu euh euh / atypique / euhh / je / j'ai pas fait
82 d'études dans l'social au départ (*sourire suivi d'une grande inspiration*) euhh / j'ai fait des
83 études dans la finance là //

84 Interviewer : (*exprime l'étonnement par une mimique du visage*)

85 Interviewée : (*grand éclat de rire*) et chuis rentrée par ce biais-là en fait sur sur / dans cette
86 structure-là donc au départ j'm'cupais plus des finances de la maison d'enfants / et euhh / euh

87 / j'ai découvert le social / or ça m'a plu et / ensuite du coup jeuh / j'm'suis orientée sur des
88 fonctions de direction et pour cela j'ai passé le CAFDES /

89 Interviewer : cord (*c'est à peine murmuré*)

90 Interviewée : euh / pour euh prendre la direction de la maison d'enfants (*sa chaise grince fort*)
91 et la direction adjointe du du pôle / (*inspiration et bruits de chaise*) / mm alors c'est vrai qu'ces
92 fonctions d'direction // euh sur toutes les missions sont assez variées les missions qu'on peut
93 avoir en direction / on fait un peu tout (*grand éclat de rire*) aussi bien euh (*la chaise grince*)
94 aussi bien / euh ça va du notre boulot d'accueillir un jeune / (*inspiration*) de l'admission du
95 jeune / jusqu'à euh / la sortie / même si après y a un travail d'équipe qui se fait / au milieu
96 (*chaise qui grince*) / recadrage aussi / de de toutes cette partie-là (*bruit de chaise*) / les projets
97 individuels nous sont gérés par les responsables de service / euh donc ce sont eux qui sont sur
98 le suivi des projets individuels des jeunes /

99 Interviewer : mm

100 Interviewée : euh moi après c'est euh (*chaise qui grince*) / en termes de // mm de vue globale /
101 par rapport à l'ensemble des jeunes / (*chaise qui grince*) qui aient pas des projets euh /
102 incohérents ou (*chaise qui grince*) / par rapport à l'ensemble des jeunes (*chaise*) / jeuh / et
103 ensuite mm toute la partie / donc là c'est la partie activité cœur de métier / y a toute la partie
104 management // euhh / qui est très importante / qui prend coup de temps / euhh / c'est la partie
105 qui m'prend le plus de temps / sur ces / mes fonctions / puis après toute la partie finance / qui
106 moi j' / à l'aise dessus / ça m'prend moins d'temps (*rires*)

107 Interviewer : d'accord

108 Interviewée : qui m'permet du coup d'avoir plus de temps sur euh / euh bah sur les autres accès
109 / sur les autres volets de deuh de mes fonctions /

110 Interviewer : mm

111 Interviewée : sachant que en partie management / la particularité c'est qu'j'ai le management
112 on va dire de / de la maison d'enfants / mais j'm'occupe aussi des RH de l'ensemble des / du
113 pôle / sur 130 salariés

114 Interviewer: d'accord

115 Interviewée : / (5s)

116 Interviewer: oui

117 Interviewée : oui

118 Interviewer oui donc vous êtes sur quand vous dites management vous êtes sur la question RH

119 Interviewée : oui sur la question RH

120 Interviewer: d'accord

121 Interviewée : même si après on a des personnes / dans l'administratif en support / qui vont

122 s'occuper de tout c'est par exemple euh / plan d' formation / ou là du coup c'est ces

123 personnes-là qui prennent en charge / nous on donne les orientations / et ensuite

124 administrativement c'est traité par ces personnes-là

125 Interviewer: mm mm

126 Interviewée : on a euhh / alors on a la chance / euh / mais elle est partie en cemo / euh

127 actuellement on recrute / (*grande inspiration*) d'avoir une responsable qualité / euh au sein du

128 pôle / qui nous permet de travail / d'êt' le fil conducteur de tous les projets de l'établissement /

129 de toutes les évaluations qu'on peut faire sur / l'évaluation interne / l'évaluation externe / et du

130 coup quand on en arrive sur ces périodes euh / euhhh / fixées par la loi / euhh mm / on est entre

131 nous directeurs / et la personne / de la responsable qualité

132 Interviewer: mm

133 Interviewée : on travaille sur ces dossiers en binôme / c'est nous / nous décharge / euhhh / par

134 rapport à un autre établissement / qui pourrait être (*chaise qui grince*) un peu isolé / la

135 particularité de la maison d'enfants / c'est qu'on travaille vraiment sur un pôle / et y a des

136 fonctions support / qui du coup sont / transversales / à l'ensemble des établissements / qui nous

137 aident / nous / en tant que directeur / à nous euh / décharger de certaines / on va dire missions /

138 plutôt administratives / (3s)

139 Interviewer: mm

140 Interviewée : après / la question de temps / (3s) (*grincement de chaise*) la fonction de direction

141 prend beaucoup de temps / du temps physique ici sur place / qu'à la maison / parce que (*la*

142 *chaise grince*) / quand on finit notre journée / notre journée on est / on part avec les soucis qu'on

143 peut avoir dans la journée / chez nous / euh (*chaise grince fort*) quand on rencontre une situation

144 / problématique avec un jeune / bah c'est pas parce qu'on quitte / euh / eu l'enceinte de de la
145 maison que / que elle est réglée

146 Interviewer: mm

147 Interviewée : / (3s) euh / à nous aussi de pouvoir mettre / nos propres limites / euhh / y a eu
148 toute une période / on va dire quand j'ai pris la direction / où / ou je donnais beaucoup en temps
149 / euhh / physique sur place (*chaise qui grince*) parce que beaucoup d'choses à prendre /
150 beaucoup d'choses à assimiler / beaucoup (*chaise qui grince*) de projets à mettre en œuvre /

151 Interviewer: mm

152 Interviewée : et euhh si on si on s'met pas nos propres limites on peut être fatigué très
153 rapidement /

154 Interviewer: mm

155 Interviewée : // et arrivée à euh / tout simplement en burn out des personnels de direction // et
156 c'est vrai autant / nous en tant que manager / oau va préserver / euh la qualité d'vie au travail
157 / euhh / des des professionnels qui sont sur place / autant nous (*le ton est plus haut*) si on ne
158 l'fait pas nous-mêmes / euhh mm / le siège est un peu et s'en occupe pas vraiment / (3s)

159 Interviewer: mm / et comment vous / arrivez

160 Interviewée : alors nous / on a la chance d'être en co dir donc du coup (*bruit de chaise*) / on
161 s'appuie du coup sur nos collègues

162 Interviewer: mm

163 Interviewée : euhh / bon bah qui sont juste à côté / bah madame Kamama qui est sur l'bureau
164 juste à côté / on s'auto limite / c'est-à-dire bon bein / (*mouvement de la tête en bougeant sur sa*
165 *chaise qui grince*) on va partir là / donc ça fait un certain temps donc qu'on est sur place / on a
166 les astreintes aussi / qui

167 Interviewer: c't'à dire les astreintes ?

168 Interviewée : ah les astreintes / on a un cadre euh / alors sur le Seve on a 2 cadres d'astreinte /
169 en roulement // pour que si y a un problème soir et week end / euhh les / l'équipe éducative qui
170 est sur place / comme on fonctionne 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7 puisse inter puisse appeler
171 le cadre d'astreinte / pour euh intervenir / soit par téléphone soit physiquement //

172 Interviewer: d'accord

173 Interviewée : alors ça peut être / prévenir qu'un jeune est en fugue / qu'un jeune a eu un accident
174 / ou euh / s'est fait mal au foot / ou est arrêté ou est hospitalisé // euhhh ici / ça peut être aussi
175 des problèmes techniques / euhh y a une fuite d'eau / euh comment on intervient / euh (*on sent*
176 *la lassitude*)

177 Interviewer: c'est vous qui êtes contactée (*interrogatif*)

178 Interviewée : alors c'est le cadre oui / c'est le cadre d'astreinte qui est contacté et ensuite / si
179 c'est un problème technique euh on a les moyens généraux qui sont d'astreinte / ils vont les
180 appeler / en fonction de la gravité duuu /

181 Interviewer: d'accord

182 Interviewée : mm du problème / si c'est juste euh / il est euh / on va dire il est 23 heures et y a
183 pas d'eau chaude / bon bah on attend le lend'main matin

184 Interviewer: mm

185 Interviewée : et le responsable des moyens généraux le rappelle le lendemain matin / si par
186 contre on est en pleine journée / et euh les enfants doivent prendre leur bain / bah là j'fais
187 intervenir quelqu'un / bah là c'est la partie technique après y peut y avoir / on a eu ici ou au
188 centre maternel euh / des difficultés avec des enfants en bas âge (*gros grincements de chaise*)
189 on a des situations particulières / sur la maison de l'enfance / on doit / sur euh y peut aussi y
190 avoir des jeunes qui sont en on doit intervenir fugue interpellés par la po par la police / donc on
191 va les chercher au commissariat /

192 Interviewer: mm c'est vous qui y allez

193 Interviewée : alors si y a pas d'éducateurs qui peut s'détacher / oui c'est c'est nous /

194 Interviewer: d'accord

195 Interviewer: à n'importe quel moment (*interrogatif*)

196 Interviewée : oui / après c'est pas non plus régulier / hein / après c'est pas non plus régulier /
197 non en journée y a un éducateur présent //

198 Interviewer: d'accord

199 Interviewée : en journée je fais / y a quelqu'un du service qui se détache du groupe / pour
200 pouvoir aller récupérer l'enfant / ça c'est / c'est pas un souci / par contre c'est vrai que quand
201 y a que le veilleur de nuit / euh / il / il ne peut pas se détacher du groupe / donc du coup / soit

202 on voit / soit on voit avec / le récupérer le lendemain matin de bonne heure / soit on l'récupère
203 / on s'arrange avec euh / ça reste rare quand même / (3s) ça reste

204 Interviewer: d'accord

205 Interviewée : autant sur le groupe des petits / des adolescents / les responsables de service sont
206 les deux responsables de service qui sont sur l'astreinte / elle va se déplacer plus souvent /
207 autant ici sur la résidence marguerite on on règle // 90 pour cent des / mm / des difficultés par
208 téléphone //

209 Interviewer: mm

210 Interviewée : donc du coup / euhh / pour se pour se / pour se protéger aussi / c'est euh / donc
211 nous on a / une collègue de direction / euh mm / on échange aussi avec / les directeurs des autres
212 établissements / euh MECS / alors je n'sais pas si vous êtes au courant mais sur la mm /
213 d'ailleurs si sûrement nos coordonnées vous les avez eues par rapport au greu / (4s)

214 Interviewer: c'est madame Perle qui m'a donné / je n'savais pas vous /

215 Interviewée : ah ok d'accord / en fait on a monté / on a monté non c'était mon le directeur du
216 pôle avec d'autres directeurs / euh / le directeur du pôle était l'ancien directeur de la maison
217 d'enfants

218 Interviewer: d'accord

219 Interviewée : (*grande inspiration*) euhh / et donc ils ont créé / y a plus de de de plus de 10 ans
220 / un mm / un groupement des directeurs / euh

221 Interviewer: d'accord

222 Interviewée : d'établissements / d'hébergements du Val de Barauge / donc ces MECS /
223 d'assistantes familiales / donc on se voit une fois par trimestre /

224 Interviewer: d'accord

225 Interviewée : avec qui on peut échanger / euh / du coup sur / sur / du coup pas sur not' quotidien
226 mais plus sur nos relations avec nos financeurs euhh / la nouvelle loi par exemple sur la
227 protection de l'enfance / et donc ça c'est intéressant de pouvoir échanger avec / mmm / des
228 directeurs / qui ont la même fonction que nous // là

229 Interviewer: mm

230 Interviewée: qui n'existe pas / au sein d'une association //

231 Interviewer: d'accord

232 Interviewée: c'qui pourrait / mais comme sur la croix rouge la protection de l'enfance est très
233 petite / pour l'moment / les établissements / les plus gros établissements protection d'l'enfance
234 sont ici / (*sourire*)

235 Interviewer: d'accord

236 Interviewée: / (3s)

237 Interviewer: après c'est quel type d'établissements

238 Interviewée: alors croix rouge / beaucoup c'est dans le milieu du sanitaire / l'exclusion / et
239 personnes âgées / après y a les centres de formation qui sont beaucoup / qui sont beaucoup / (*elle*
240 *parle de plus en plus bas*) (4s)

241 Interviewer: cord / pour revenir à vous du coup / avec cette fonction de direction

242 Interviewée: alors oui euh / mm / alors du coup / si vous posiez plus / des questions /

243 Interviewer: c'est / c'est vraiment comme vous la vivez / c'est ce que / c'est là-dessus que je
244 viens vous entendre /

245 Interviewée: d'accord

246 Interviewer: c'est vraiment comment vous vivez cette fonction et donc en rapport avec cette
247 question du temps effectivement / c'que ce que vous disiez tout à l'heure peut-être / vous disiez
248 tout à l'heure que / que le management vous prenait beaucoup de temps / peut-être un petit peu
249 développer par rapport à ça

250 Interviewée: d'accord

251 Interviewer: en quoi ça semble vous prendre tout c'temps-là

252 Interviewée: alors / pour moi / il est important que / euhh / que les professionnels / quand ils
253 viennent travailler / viennent euhh / travailler avec / plaisir (*sourire*) et queuhh / les conditions
254 d'travail / pour eux soient optimum / on travaille d'jà / (*se tourne vers la baie vitrée et regarde*
255 *le parc*) un cadre géographique qui est / euh / très très agréable / alors y a / y a / pout plusieurs
256 raisons / parce que ça va mieux de v'nir travailler avec le sourire / (*rires*) on passe quand même
257 beaucoup de jours / d'heures / d'heures / sur not'lieu d'travail / (*inspiration*) euhh / parce qu'on

258 est avec un public difficile / euhh si les personnes viennent à reculons // la qualité de leur travail
259 et du service rendu à l'usager / euhh / ne sera pas la même / mmm // ils ont / ils rencontrent
260 beaucoup euh / beaucoup beaucoup // certaines situations peuvent faire écho / à / dans leur vie
261 / leurs expériences de vie en tout cas / (*inspiration*) et euh / euh / et le coté euh / management
262 est / euhmm / c'est pour ça que pour moi il est très important / c'est-à-dire / (3s) alors c'est
263 proposé un cadre idéal / idéal / un cadre de travail euhh / où les professionnels sont /mmm /
264 peuvent venir travailler avec plaisir (*grande inspiration*) mais euhh / en rapport aussi certaines
265 règles / c'est-à-dire y a / y a les deux / y a les deux / y a on peut pas tout faire / y a / là / y a eu
266 quelques entretiens de sanction / qu'il y a peu avoir ces derniers temps / y en a eu quelques-uns
267 / euhh / parce qu'y a aussi des règles à rappeler / euhhh / même si euhh / c'est euh / explicable
268 / (*grande inspiration*) même si / euhh certaines situations euh font que y a quelques
269 débordements / voilà / et du coup / c'est ce ce juste milieu / on va dire / euh / et c'est vrai que
270 la partie management (*souffle de lassitude*) euh / est vraiment importante / alors je sais pas si
271 c'est pareil dans les autres établissements que vous avez pu rencontrer // mm //

272 Interviewer : ça dépend ch' crois

273 Interviewée: d'accord //

274 Interviewer : ça dépend de de

275 Interviewée: de l'organisation / alors c'est vrai que du coup / alors / de par mon mon profil /
276 euh / mon expérience et euhhhh / mon parcours euh / moi j'ai fait en sorte d'avoir des
277 responsables de service qui étaient sur les projets individuels des jeunes // donc c'est qui en
278 sont / qui en sont responsables / euhh mm / moi du coup / en tant que directrice je supervise /
279 mais euhh / on est complémentaire

280 Interviewer : mm

281 Interviewée: // et après du coup / mm / bon après eux ils ont leur management d'équipe / euhh
282 ils ont euhh / donc c'est les manageurs de proximité par rapport aux équipes éducatives /

283 Interviewer : mm

284 Interviewée: mais / euhhh ils ont besoin / et c'est normal / d'un d'un renfort sur certaines
285 situations // donc moi par exemple au au niveau des responsables de ser de service / je les
286 rencontre toutes les semaines // et on fait le point / sur euh / les / y a des des sujets
287 incontournables / donc toutes les s'maines on fait le point sur / les jeunes / et le RH /

288 Interviewer: d'accord

289 Interviewée: c'est vraiment / les jeunes c'que c'est le cœur de métier / à savoir où en est tel
290 jeune / euh quelles sont les difficultés du service (*bruit de son bracelet sur la table*) actuellement
291 / euh / surtout le groupe de l'internat / où c'est un groupe qui / qui est en mouvement / euhh les
292 jeunes qui mettent beaucoup / y testent le cadre / donc du coup / euh mm / sollicitent beaucoup
293 les équipes / et / essaient toujours d'être hors limite / (*grande inspiration*) le groupe des jeunes
294 adultes qui / qui est moins compliqué à gérer sur le quotidien / mais plus sur du coup / euh / euh
295 / les démarches / sur euh l'autonomie / l'insertion / sur des prises en charge qui euhh / sont
296 beaucoup plus courtes / euh au niveau des jeunes majeurs //

297 Interviewer: d'accord

298 Interviewée: euhh / euh / alors c'est pas dit officiellement / mais en tout cas qui sont / euh où
299 on nous dit / avant on pouvait avoir / des prolongements de contrat jeune majeur six mois un
300 an / euh / là on est sur une plus courte durée / où les jeunes doivent faire leur preuve / euh de
301 manière plus régulière /

302 Interviewer: d'accord

303 Interviewée: du coup / ça met une autre pression pour le service / pour les équipes / pour le
304 responsable de service // pour que les jeunes puissent / du coup sortir / le but c'est de sortir du
305 dispositif / en étant dans le droit commun / (3s) mais en le travaillant sur des plus courtes durées
306 //

307 Interviewer: c'est-à-dire combien de temps (*interrogatif*)

308 Interviewée: (*chaise qui grince*) ça dépend / euhh / là / sur le service du deval / alors en fait /
309 nous on a / on a comment dire / pour le moment on a des des taux de de mm / on a un temps
310 calculé plutôt sur sa prise en charge / de son arrivée sur la MECS / à son départ / donc là on a
311 des prises en charge / en moyenne de deux ans et demi /

312 Interviewer: mm

313 Interviewée: mais c'qui fait que sur l'service de jeunes majeurs / ils sont / on est plus / c'est des
314 prises en charges / une moyenne / on est plus sur du un an / à travailler du coup l'autonomie / à
315 travailler du coup l'insertion / euhhh / et aussi euh / le côté psychologique des jeunes / où on a
316 des jeunes euh assez touche assez touchés et / où c'est le psychologique qui est important /

317 Interviewer: d'accord

318 Interviewée: mm / en fait c'est deux // types d'accompagnement différents /

319 Interviewer: mm

320 Interviewée: et du coup / des des difficultés rencontrées diffé / des difficultés différentes
321 rencontrées par les équipes et par les responsables de service //

322 Interviewer: d'accord

323 Interviewée: d'où l'importance de euh / quand on fait un réunion de de codir MECS d'échanger
324 / du coup d'avoir leur regard / euhh / des trois professionnels /

325 Interviewer: mm

326 Interviewée: et c'est vrai que du coup dans ce temps / de de réunion / euh mm / y a toujours
327 cette partie / jeunes / cette partie RH parce que ça induit / euhhh / une salariée qui / actuellement
328 on a une salariée qui est absente régulièrement sur le service du de l'internat / elle est en arrêt
329 maladie / elle revient / elle est en arrêt maladie / euh mm / ça dysfonctionne / alors on s'trouve
330 / ça dysfonctionne au niveau du service / elle respecte la loi puisque (*bruit de bracelet frottant*
331 *sur la table*) // elle est malade / elle amène ses arrêts / euhh / en même temps ces collègues ils
332 commencent à en avoir marre / oui mais moi je ne peux pas la mettre sur un autre service / je
333 ne peux pas / euhh / même si c'est dysfonctionnant / euhh mm / m'en séparer / euh / dans l'sens
334 où / euh / vous il vous arriverait la même chose / vous êtes garanti / dans votre poste et euh /
335 donc ça / ce côté management / on doit assurer un service 24 24 7 jours sur 7 / euh / avec des
336 salariés qui à des moments rencontrent des difficultés / et on doit / on doit // trouver une solution
337 / (*sourire et petit rire*) /

338 Interviewer: c'est-à-dire

339 Interviewée: euh / bah on doit / bah du coup / j'ai pris un remplacement sur euh / sur ce / sur ce
340 / mm / sur ce poste-là / (*inspiration*) mais j'ai pris un remplacement qui est plus long qui couvre
341 / comme on a démarré de deux s'maines en s'maine / faire un remplacement de deux s'maines
342 en s'maines / il serait logique de faire / ne permet pas d'assurer une continuité de service euhh
343 / sur le service / mm / j'ai pris un contrat de 4 mois / euh / d'un éducateur pour / remplacer ces
344 / cette personne / ça c'est un exemple parmi d'autres / (3s) on a aussi des personnes / qui euhhh
345 / aujourd'hui / alors pas sur les éducateurs spécialisés mais plus sur les euh / on va dire les aides
346 de vie qui interviennent sur les service

347 Interviewer: les aides de vie (*interrogatif*)

348 Interviewée: euhh / alors le soir et le / mm / on a des personnes qui mm / euh / qui viennent
349 aider / qui viennent aider les éducateurs / sur euhh / le repas / les activités sur une soirée / le
350 coucher /

351 Interviewer: et c'est / ils ne sont pas éducateurs

352 Interviewée: ils ne sont pas éducateurs non non

353 Interviewer: qui ont quoi comme type de euh / parce que j'ai jamais entendu ce /

354 Interviewée: aide de vie / alors / soit ils ont pas de formation euhh / particulière / soit ou ils font
355 les nuits aussi / donc nous / on leur faire la formation de veilleur de nuit /

356 Interviewer: d'accord

357 Interviewée: pour qu'ils aient aussi cette form de toutes façons qui est aussi obligatoire / euh /
358 et on essaie de former alors là du coup c'est / le diplôme d'amp / mais qui en train d'se
359 transformer / euh / donc il change à la rentrée / donc on essaie aussi de former sur ce diplôme-
360 là / pour qui éducation

361 Interviewer: d'accord / donc ils viennent que l'soir (*interrogatif*)

362 Interviewée: ils viennent en prés midi / soirée / ou nuit / en roulement / donc y en a un à chaque
363 fois /

364 Interviewer: d'accord

365 Interviewée: donc y viennent en soutien de deuh des de l'équipe éducative //

366 Interviewer: qui eux aussi restent la nuit

367 Interviewée: non y a pas d'éducateur la nuit /

368 Interviewer: d'accord

369 Interviewée: ils sont juste là jusqu'à 23 heures / (3s) eh hh donc les veilleurs et les aides de vie
370 (*le ton comme si elle cherchait le fil de sa pensée qu'elle aurait perdu*) / euhhh / même certains
371 éducateurs on s'rend compte que euhh on a une population qui / euh mm / financièrement /
372 euhh mm / en difficultés //

373 Interviewer: mm

374 Interviewée: les salaires de la convention collective // euhh en règle générale sont assez
375 bas / euh / on (*sourire*) euh ça va pas en s'améliorant (*rires*) puisque le point était / est euh //
376 est plafonné depuis déjà trois ans / euh et on s'rend compte avec / on s'rend compte qu'on a des
377 personnes en difficultés financières / mais en difficultés qui / lorsqu'ils arrivent sur leur lieu de
378 travail / ont pu être d'autres choses en tête que / euh / que / que leur mission / (4s) des difficultés
379 personnelles / qui euh / qui rentrent / ennnn / comment dire // en ennn / pas en conflit avec leurs
380 missions mais qui / occupent une partie de leurs préoccupations /

381 Interviewer: d'accord / avec quels types d'effet (*interrogatif*)

382 Interviewée: euhh / bah des salariés qui ne se sentent pas / pas bien // j'ai eu / bah qui se sentent
383 pas bien / qui demandent à faire plus d'heures pour avoir des heures supplémentaires / euh et
384 qui / du coup sont fatigués // euh donc euh / voilà et là / euh on en a / après du coup moi j'ai
385 plutôt une vision d'opole qu'une vision sur la MECS / on a quand même un certain nombre de
386 salariés / qui sont en difficultés (*ce mot est dit en chuchotant*) où on reçoit euh / en tant
387 qu'employeur les ATD¹ des salariés / donc on s'rend compte

388 Interviewer: (*qui interrompt*) les / pardon

389 Interviewée: les avis tiers détenteurs

390 Interviewer: d'accord ah oui

391 Interviewée: donc des salariés / qui ont des difficultés euh personnelles

392 Interviewer: d'accord

393 Interviewée: beaucoup plus / que cinq ans en arrière (5s)

394 Interviewer: ok (*tout doucement*)

395 Interviewée: c'est qui fait euhh / des professionnels / plus fragiles / (5s)

396 Interviewer: oui (*à peine inaudible*)

397 Interviewée: c'est pour ça que la partie vraiment management englobe le tout en fait / sur euh /
398 englobe tout ça / c'est / après ça reste des problèmes personnelles // mais / on n'peut pas / euh
399 / on n'peut pas faire / on n'peut pas faire sans / (3s)

400 Interviewer: et comment vous / vous vivez ça (*interrogatif*)

¹ ATD : Avis Tiers Détenteurs.

401 Interviewée: c'est / c'est / alors c'est vrai qu'c'est compliqué / moi quand un / j'ai eu plusieurs
402 salariés en entretien qui / concrètement / me disent au 15 du mois je peux plus donner à manger
403 à mes enfants / c'est euh / alors qui demandent / c'est vrai que du coup c'est pour négocier une
404 augmentation d'salaire / sauf que vous venez / sur la convention collective / du coup / c'est pas
405 possible / tout c'que j'peux faire c'est des heures supplémentaires / pour pouvoir / et en même
406 temps il faut préserver le / mm / la fatigue et la pénibilité au travail //

407 Interviewer: m

408 Interviewée: donc c'est voilà / c'est pas la partie la plus simple / (5s)

409 Interviewer: que / en gros ils vous demandent de travailler / plus longtemps en fait c'est ça /

410 Interviewée: oui / tout en sachant / on sait très bien qu'y a des salariés qui travaillent à côté /
411 (4s)

412 Interviewer: *(fait une mimique d'incompréhension)*

413 Interviewée: qui occupent deux postes / qui font des vacations ailleurs / (5s)

414 Interviewer: et c'est possible / ça

415 Interviewée: alors légalement c'est possible sous certaines conditions / euhh / sauf
416 qu'officiellement nous ne sommes pas au courant / (3s)

417 Interviewer: d'accord

418 Interviewée: on a des doutes / mais euh / bah euh tous ceux qui sont / au smic / c'est compliqué
419 pour eux / (3s) on on arrive aujourd'hui à avoir / à à gérer / à gérer des professionnels / qui /
420 euh ont / ont des difficultés / (3s)

421 Interviewer: ouais

422 Interviewée: et c'est vrai (*le ton est plus haut*) que pour moi du coup c'est important / parce que
423 si eux / se sentent pas bien / ils ne peuvent pas accueillir et s'occuper / de jeunes / ou de /
424 résidents sur d'autres établissements / euh correctement / (3s) ou c'est compliqué en tout cas /
425 (4s)

426 Interviewer: oui c'est / compliqué / c'est-à-dire / comment vous parvenez / à / les accompagner
427 du coup /

428 Interviewée: bah après c'est / euhh / nous financièrement on peut pas / (*rires*) après c'est les
429 accompagner / bon c'est les / discuter avec eux / essayer d'trouver une solution / les orienter
430 vers une assistante sociale / au niveau du siège / les orienter vers cette personne-là s'il y a besoin
431 / euh / c'est leur apporter un soutien en fait // parfois le fait de discuter / de / ça peut décanter
432 une situation / euh mm / euh c'est un soutien qu'on l'apporte / (3s)

433 Interviewer: d'accord

434 Interviewée: ça peut être aussi une formation / où on va / les aides de vie qui veulent être formés
435 / qui veulent devenir du coup éducateurs ça veut dire bon bein ok / y a l'plan d'formation qui
436 s'est mis / qui va commencer / moi j'peux pas t'augmenter d'salaire parce que tu n'as pas
437 l'diplôme / mais euhh / euh tu peux faire la formation / tu peux / demander une formation / alors
438 soit ça rentrera dans l'Pauf soit ça rentrera / une demande de CIF / (*grande inspiration*) / mais
439 on les oriente pour qu'ils puissent à un moment donné après / avoir euhh / c'est des personnes
440 en plus qui sont très compétentes hein / du coup avoir un diplôme supplémentaire qui leur
441 apporte / (*grande inspiration*) une reconnaissance / une satisfaction / autre / que financière /
442 donc on travaille sur ça / alors la revalorisation / euhh / euh / le parcours professionnel aussi /
443 euhh / le parcours professionnel / aussi aussi / alors c'est aussi maintenant une obligation d'la
444 loi mais on l'faisait déjà avant / (3s)

445 Interviewer: cord

446 Interviewée: et c'est important / pour les / pour l'ensemble des professionnels / (3s) en plus
447 nous on a la particularité de pouvoir / avoir des mobilités // au sein des structures / don y a toute
448 une gestion de la mobilité / au sein du pôle / après y a aussi croix rouge // qui est importante /
449 et qui permet de voir euh au sein de ces du du pôle qu'on peut évoluer / on a des personnes /
450 qui sont / qui étaient responsables / qui étaient éducateurs spécialisés / par exemple à la aude
451 qui sont passés responsables de service à la MECS / euhh / des éducateurs qui ont changé / qui
452 étaient éducateurs à la MECS / euh qui sont passés éducateurs au centre maternel donc ça
453 permet / d'avoir (*bruit de chaise qui grince*) une mobilité transversale / euh et ça permet du
454 coup à / aux professionnels de se sentir / de découvrir un autre public / de s'sentir bien / deuh /
455 c'est tout toute cette partie RH en fait qui est importante / (3s)

456 Interviewer: et c'est des choses que vous / dans lesquelles vous êtes seule ou que vous partagez
457 (*interrogatif*)

458 Interviewée: alors nous / on partage en mm en co dir / c'est-à-dire / au niveau de l'organisation
459 / nous avons le co dir (*chaise qui grince*) MECS // moi une fois par semaine / j'rencontre du
460 coup / madame Rimon et monsieur Lopez /

461 Interviewer: mm

462 Interviewée: // là on parle de la MECS (*éclat de rires*) on parle de la MECS et moi je leur donne
463 les informations du pôle / euhh / et ensuite nous on tous les lundis / après-midi un co dir pôle /
464 où on a tous les responsables d'établissements / (3s)

465 Interviewer: donc là pour le coup / les directeurs et pas

466 Interviewée: les directeurs / et là on échange / on échange sur euh / nos projets / nos difficultés
467 sur certains euh / certains services euh / et là du coup on échange avec nos collègues / qui est
468 très important / (6s)

469 Interviewer: bon / vous arrivez malgré tout / à garder du temps pour vous / qu'est-ce que vous
470 pouvez

471 Interviewée: oui (*rires*) j'ai eu du mal au départ / (*inspiration*) et euh / et j'ai eu / un grand
472 moment d'fatigue / (*rires*) et euhh / et j'm'suis dit non / si je veux continuer il va falloir que /
473 euhh je ralentisse un peu / (*rires*) pour continuer dans la durée / euhh / parce que euh / y a eu /
474 y a eu m / alors c'qui est intéressant / et c'qui est génial dans le social et dans le métier qu'on
475 occupe / c'est qui y a toujours des projets / euhh / intéressants / où on a envie de s'investir et /
476 euh donner / de travailler sur euh / fin sur notre service / nous on est beaucoup dd / le pôle est
477 beaucoup sur une politique projet / une démarche projet / donc c'est très intéressant / on a envie
478 de s'investir / et de participer / bah / sauf que / parfois on a tellement envie / qu'on oublie de se
479 r'poser / de / bah de faire aut'chose à coté / d'avoir des activités / d'être avec sa famille / de /
480 de faire que le minimum d'avoir des vacances / (*bruit de chaises qui grince*) de prendre ses
481 vacances surtout / c'est parfois compliqué

482 Interviewer: ah oui

483 Interviewée: on est sur du 24 24 7 sur 7 24 / voilà // donc on pourrait être là tout le temps / y
484 aura toujours kekchose à faire // c'esstt veu / bon là ch fais la continuité de / je fais la / le fil
485 conducteur de l'été / (*rires*) j'prends mes vacances en septembre / mais euh / oui on pourrait
486 être là tout le temps / y a toujours / y aura toujours quelque chose à gérer / à / on a toujours euh
487 un service à faire tourner / des jeunes à voir / des salariés à rencontrer / euh / même en période
488 creuse / y a toujours des / (*bruit de chaise qui grince*) (*elle reprend avec une tonalité plus forte*)

489 *dans la voix*) donc c'est à nous de se mettre ces limites / c'est à nous de se dire / bah non là /
490 j'ai besoin de repos / euh / là j'ai besoin de euh / de partir plus tôt / parce que / j'ai d'aut' choses
491 à faire / j'ai euh / ma famille à voir euhh / mmm des occupations / des loisirs / euh et donc c'est
492 à nous de se du coup de s'auto / de s'auto limiter // alors du coup nous on a / on est vigilant
493 avec euh / nos collègues / c'qu'du coup on s'auto / on se / on se dit (*inspiration*) bon bein j'y
494 vais / mais tu devrais pas tarder à partir / donc on on veille sur le / euh sur les autres / et donc
495 ça c'est important aussi (*elle semble s'animer voire se passionner*) / et euhh / on a la possibilité
496 du coup on alterne par exemple / mm / bon là on est un peu en sous-effectif parce que c'est les
497 vacances (*inspiration*) mais euh / par exemple on veille à c'qu'il y ait un cadre le matin / un
498 cadre en soirée / qui va finir un peu plus tard / donc on essaie de voir (*chaise qui grince*) quand
499 dans la mesure du possible c'est pas une obligation / de si / par exemple / moi chuis v'nue euh
500 tôt c' matin / euh / partir tôt / j'vais pas partir tard ce soir / donc ce sera p'tête ma collègue qui
501 va finir plus tard // et demain voilà

502 Interviewer: oui

503 Interviewée: enfin c'est en fonction aussi d'nos plannings de nos emplois du temps et autres /
504 mais euh / on est assez vigilants sur ça /

505 Interviewer: mm

506 Interviewée: ça permet d'avoir / ça permet aux équipes d'avoir toujours quelqu'un sur place /
507 sans nous fatiguer /

508 Interviewer: mm

509 Interviewée: et c'est vrai qu'du coup / cette euh / le fait d'avoir des établissements proches / et
510 concentrés ici / de que les équipes euh / sachent / qui peuvent solliciter /

511 Interviewer: mm

512 Interviewée: un autre cadre / si besoin / euh / en cas de difficultés / sinon ça attend le lendemain

513 Interviewer: oui

514 Interviewée: euh / c'est aussi / c'est sécurisant aussi pour eux / donc on a réussi à trouver un /
515 un fonctionnement / (*inspiration*) qui euh / ce qui fait en sorte qu'on arrive à faire nos missions
516 / tout en respectant / tout en ayant / notre vie / euh / privée / comment dire euh préserver / et ça
517 c'est important // c'qui était pas l'cas au départ / quand toute la période où on a eu la création
518 des établissements / on on est sorti de cette création d'ouverture euhh très fatigués / (3s)

519 Interviewer: c't'adure que / donc ça fait / ça fait longtemps que vous êtes euh / que vous êtes
520 en poste

521 Interviewée: (*grande inspiration*) alors moi / euh ça fait 10 ans / ça fait 11 ans que je suis sur
522 euh la maison d'enfants / et sur le poste de directrice / euh je suis depuis euh 4 ans // 3 ans et
523 demi //

524 Interviewer: d'accord

525 Interviewée: où j'ai eu du coup mon cafdes (*elle chuchote cette phrase*) / (4s)

526 Interviewer: et quand vous dites que c'était compliqué au début / c'était il y a 3 ans et d'mi /
527 pour vous à la prise de vos fonctions

528 Interviewée: (*elle semble se réveiller et m'interrompt*) alors c'était avant (*rires*) quand y avait
529 la formation en même temps / et euh (*rires*) et euh

530 Interviewer: (*qui parle en même temps*) et les fonctions déjà

531 Interviewée: et les fonctions / et les fonctions j'étais déjà adjointe de / du directeur de pôle /
532 euhh / donc / donc j'avais formation et donc c'était un peu compliqué / euhh / bah d'revenir
533 après la formation pour gérer les choses / gérer ses mails en étant absente une semaine du bureau
534 / euhh / c'est / c'était / ça a été lourd // ensuite y a eu toutes les créations d'établissements / et
535 euh / et là aujourd'hui on arrive sur / euh / euh sur du coup un fonctionnement / un peu plus euh
536 classique / euh

537 Interviewer: c'est-à-dire / classique

538 Interviewée: classique / c'est-à-dire qu'on est pas sur des créations d'établissements / on est sur
539 des projets de de / on va dire de // des projets au au / au sein de nos nos établissements / voilà
540 par exemple / euh (*sa chaise grince*) bon bein j'lance les / j'lance (*chuchoté avec un air*
541 *désapprobateur pour elle-même*) / y a toujours eu des transferts au sein de la MECS / je fais en
542 sorte que me / de mm lancer plus / bah de solliciter plus les équipes pour lancer des projets /
543 leur dire c'est possible / montrez-moi les projets / euh / de travailler sur la notion de la
544 citoyenneté / donc du coup c'est euh mm / de mm / d'être plus sur d'la qualite / voilà / on a
545 créé et là on est plus sur d'la qualité / au pour / pour les pour les / les personnes qu'on accueille
546 / les jeunes qu'on accueille donc on accueille /

547 Interviewer: mm mm

548 Interviewée: au départ / on a fait du coup tout c'qui était accueil / créer / ça a été créé / c'était
549 aussi / tous les travaux / c'est physiquement / y a eu tous les travaux de rénovation ici

550 Interviewer: d'accord

551 Interviewée: y a eu des déménagements / y a eu des installations / y a eu des changements //
552 euh (3s) la maison d'enfants également / les nouveaux appartements / à l'extérieur / donc c'était
553 beaucoup de changements / et là on est plus / on va dire / à travailler sur euh / certains points /
554 on a travaillé sur euh la laïcité / on a travaillé sur euhh / la sé / bon après c'est des sujets classique
555 de MECS / le la sexualité voilà / y faut r'lancer / et faut euh / on a euh / j'ai fusionné / la maison
556 d'enfants / avait au départ 3 services / alors y avait le seve / le sava savie / j'ai fusionné deux
557 services / donc y a eu tout un travail de fusion / de travail pour la création du déva / qui est
558 encore en cours / c'est-à-dire qu'aujourd'hui / je fais intervenir donc y a une analyse des
559 pratiques sur chaque service / j'ai fait intervenir une école / pour euh travailler tout c'qui est
560 euh / identité d'équipe // donc là j'm'attache à a ça // j'vais sur le fond / je euhh / travaille mes
561 outils / donc mes outils d'équipe / qui aient aussi des outils / euhh / le projet d'service / (3s) qui
562 sont / qui avaient été mis un peu d' coté / donc là on revient sur / réellement notre cœur de
563 métier / (4s)

564 Interviewer: d'accord / et vous êtes sur place / sur la MECS /

565 Interviewée: chuis là / elle me montre le meuble bureau installé derrière elle / sur place c'est-à-
566 dire

567 Interviewer: vous ne / sur / dans les locaux / de la MECS /

568 Interviewée: alors euh / non sur le l'in sur l'internat / y a la responsable de service qui est sur
569 place /

570 Interviewer: d'accord

571 Interviewée: qui est là-bas (*elle me montre le petit château visible derrière la baie vitrée*) / ici
572 le responsable de service est ici et les équipes éducatives sont / donc là j'dirais c'est sur place /
573 (*rires*) au niveau de l'internat / c'est la responsable de service qui est sur place /

574 Interviewer: d'accord

575 Interviewée: par contre je / j'y vais souvent /

576 Interviewer: c'est ça / vous y allez /

577 Interviewée: j'y vais / alors j'ai pas de bureau sur place /

578 Interviewer: oui

579 Interviewée: (*inspiration*) mais je / on va dire souvent / deux trois fois par semaine / je vais euh
580 / je vais dire bonjour // c'est c'est / c'est c'est tout simple / mais j'vais dire bonjour aux jeunes
581 / j'vais dire bonjour à l'équipe / euhh / autant / alors les jeunes viennent manger ici le midi donc
582 on se voit assez régulièrement /

583 Interviewer: d'accord

584 Interviewée: euh / on se voit assez souvent quand même /

585 Interviewer: d'accord / y vous repère bien /

586 Interviewée: oui / oui // alors c'est vrai que // alors y repèrent / y repèrent bien / y repèrent bien
587 que si généralement y zont un entretien avec moi c'est qu'ils / ça veut dire qu'ont franchi une
588 limite / (*rires un peu appuyés*)

589 Interviewer: d'accord

590 Interviewée: c'est ça / ils ont / comme c'est moi qui les accueille / je fais la pré admission // je
591 fais l'admission du jeune /

592 Interviewer: oui

593 Interviewée: ensuite c'est l'chef de service qui prend l'relai / (3s) quand y a des euh / je vais
594 régulièrement sur le site / euh / donc y m'voit discuter avec le chef de service / euh (*chaise*
595 *grince*) // y (2s) / y'm'rencontrent quand ils ont déjà eu plusieurs entretiens de recadrage avec
596 le responsable de service / donc après c'est moi / bon y a des étapes / (*inspiration*) donc bien
597 repérée heu qui j'étais oui (*rires comme un peu gênée*) oui oui / ils ont bien repérés que s'ils
598 ont une demande particulière / c'est aussi auprès d'moi / mm / kekchose qui sort de mm/ de
599 l'ordinaire / on a eu un jeune qui voulait // euhh / bah on va / qui voulait / qui avait besoin d'un
600 séjour / de rupture / bah j'l'ai rencontré / je lui ai demandé / j'vois / qu'est-ce que t'en penses /
601 bon quand (*chaise qui grince*) kekchose qui sort de de / du fonctionnement quotidien / le plus /
602 ça passe par moi / par contre après le cadre de proximité / c'est l'responsable de service

603 Interviewer: d'accord

604 Interviewée: mm / ça y zont bien compris // par contre les jeunes qu'on accueille / c'que on fait
605 d'l'accueil d'urgence / les jeunes qu'on accueille en accueil d'urgence / donc du coup / ne

606 passent par ces procédures / ils arrivent pas trop à repérer qui chuis // c'que ils sont accueillis
607 directement / c'pourrait être accueillis / lors j'dirai n'importe quand / les éducatrices de l'ase
608 finissent vers 17 18 heures / donc euh / ils peuvent être accueillis directement sur le service /
609 oui ils arrivent pas trop à identifier qui chuis / par contre (*le ton est plus haut*) / le fait d'avoir
610 une procédure / là du coup ils identifient bien /

611 Interviewer: mm mm

612 Interviewée: mm / (s) c'est euh / (*rires*) / alors question de / pour revenir à la question du temps
613 // alors pour moi je trouve qu'au niveau du fonctionnement / on a réussi à trouver un équilibre
614 // le problème c'est que // cet équilibre est fragile / dans l'sens où si / y a des absents // euhh /
615 on se retrouve du coup / déséquilibré / et quand j'dis absent / ce sont pas les absences courantes
616 / qui sont euhh / les congés trimestriels / les RTT ou euhh / les congés annuels / euhh / là par
617 exemple / actuellement / nous avons madame Rimon / qui est la responsable du euh du déval /
618 qui est en arrêt maladie / euhh / pour une chose assez important / et elle est absente depuis fin
619 avril euh début mai / (*grande inspiration*) euh / oui c'est dur (*rires gênés*) / oui le temps / on
620 donne beaucoup / on a eu / j'ai donné des missions complémentaires à euh / à monsieur Lopez
621 / (*grande inspiration*) y's'trouve que dans chaque équipe y a des responsables d'équipe // des
622 responsables de service // et il y a en soutien les responsables d'équipe // qui / jouent le rôle de
623 coordinateur //

624 Interviewer: d'accord

625 Interviewée: euhh / du coup pendant cette période-là / nous avons délégué aux responsables
626 d'équipe / des missions // de de responsable de service puisque / initialement l'arrêt devait euh
627 / devait s'arrêter / on va dire / devait durer un mois et demi / (*inspiration*) euh / y s'est prolongé
628 / il est prolongé jusqu'en septembre et je sais pas si en septembre / euh mm / la personne mm /
629 madame Simon revient ou pas / elle / elle est / chuis en contact / chuis en contact avec elle /
630 d'une manière / par téléphone / aimerait revenir / mais après c'est son médecin qui décide ou
631 pas de son retour / (*grande inspiration*) donc ça été du coup une période // très // longue / où
632 euh / où tout c'qui a pu être mis en place / n'a dû déroger / euhh / par contre / on a un service à
633 assurer hein / on a des jeunes qui nous sollicitent / on a des équipes euh / on a une personne en
634 moins / même si on délègue certaines choses / contre rémunération financière aussi / important
635 / on ne délègue pas des missions supplémentaires / sans avoir une prime / (*inspiration*) ce qui
636 est l'cas / ce qui était l'cas du coup jusqu'à fin juillet et euhh / au vue de / de l'expérience on

637 va dire de ces / de ces mois je recrute / pour la rentrée / en essayant de pouvoir recruter en cdd
638 un responsable de service /

639 Interviewer: d'accord / parce que

640 Interviewée: c'est trop compliqué à gérer / euhh / euhh / le responsable de service est
641 actuellement / monsieur lopez est en congé / il a été très fatigué // euh / avant de partir en congé
642 / c'est vrai que généralement avant de partir / on est toujours un peu fatigué / mais là c'était une
643 fatigue supplémentaire / par rapport à son son / par rapport à son poste / tout simplement euh /
644 c'est là où on peut organiser / euh faire en sorte euh voilà / trouver un équilibre à nous trois
645 mais / la vie fait (*rires*) et dans l'social on est bien placés pour l'savoir / bah la vie fait parfois
646 / euh / les évènements d'la vie font / que / ça chamboule ça chamboule les choses.

647 L'enregistrement se suspend à la 46.59 minutes. L'entretien s'est poursuivi encore quelques
648 minutes parce que je n'avais pas vu que l'enregistrement s'était arrêté. En sortant, lorsque j'ai
649 compris que l'enregistrement avait cessé à mon insu, j'ai tenté d'enregistré ce qui me restait de
650 la fin de l'entretien qui fait l'objet d'un second enregistrement hors entretien avec l'interviewée.

Entretien MATHIEU (E-M)

Réalisé le 13 juillet 2016 - Durée 1h17et 16 secondes

Transcrit en février 2017

- 1 Interviewé : (*il s'éclaircit la voix en se raclant la gorge comme lorsqu'on a un chat dans la*
2 *gorge*)
- 3 Interviewer : alors en fait je vais juste vous demander de me parler / de votre fonction de
4 direction / enfin la manière dont vous la vivez (*dans un ton plus bas*) cette fonction de direction
5 (*la tonalité de la voix revient plus forte*) heu en lien avec la fonction du temps
- 6 Interviewé : du temps (*il s'agit d'une question et la surprise est remarquable dans*
7 *L'intonation*)
- 8 Interviewer : mm //
- 9 Interviewé : bon / bah heu heu / la gestion du temps (*le ton est interrogatif*) (*silence 4s*)
- 10 Interviewer : (*soupir*) si c'est ce qui vous vient / vraiment c'est comme ça
- 11 Interviewé : (*interrompt l'interviewer*) non mais le temps heu chronos (*interrogation affirmée*)
12 hein / pas le temps la météo heu déjà (*rires*)
- 13 Interviewer : ah non bien entendu / on est bien d'accord
- 14 Interviewé : d'accord // bon //heu / ouais c'est une thématique / d'accord / et vous faites parce
15 que vous faites unnn mm
- 16 Interviewer : (*interrompt l'interviewer*) donc je fais une recherche /
- 17 Interviewé : oui
- 18 Interviewer : sur la fonction de direction/
- 19 Interviewé : oui
- 20 Interviewer : dans les mecs/
- 21 Interviewé : oui
- 22 Interviewer : donc dans les les lieux où on travaille / surtout sur l'hébergement
- 23 Interviewé : d'accord / alors ici au Village de l'Espérance / je vous présente quand même
- 24 Interviewer : (*qui répond avant que l'interviewé n'ait fini sa phrase*) bien sûr bien sûr

25 Interviewé : l'établissement pour que euuh vous puissiez / vous situer / (*il me présente un petit*
26 *fascicule qui présente l'établissement. Il l'ouvre devant moi pour que je puisse suivre ce qu'il*
27 *m'explique*) on fait partie des mecs/ c'est un établissement un peu spécifique/ dans la mesure
28 où il y a des ateliers/ on reçoit des adolescents/ garçons/ déscolarisés //

29 Interviewer : que des garçons (*interrogatif*)

30 Interviewé : que des garçons (*grande inspiration*) heu mmmm c'est un établissement qui date
31 de l'après-guerre/ voilà c'était fondé par un prêtre (*le ton se fait légèrement plus bas*) qui a
32 trouvé des gamins dans la rue voilà/ et heu / et puis qui les a mis au travail ezi voilà / y'avait pas
33 de famille/ pas d'école rien fa il les a mis au travail / et il a fait venir des amis heu pour servir
34 de famille de substitution en quelque sorte / et on a gardé des / ces deux piliers que sont le
35 travail manuel réel / une production réelle / et un mm et puis un accompagnement de type
36 familial / à tonalité familiale / dans des grandes maisons / qui sont chacune confiée à un couple
37 / et qui accueille 4 adolescents / donc ça fait un petit effectif pour au titre de l'hébergement et
38 heu c'est (*on entend l'interviewer éternuer*) / et c'est ça permet de disperser la poudre (*sourire*)
39 c'est moins explosif / heu et puis sur un accompagnement plus / de grande proximité / d'avoir
40 les mêmes éducateurs (*le ton est plus insistant et très convaincu*) / les mêmes adultes qui
41 accueillent les mêmes jeunes / pendant la semaine / heu / hé-hé donc / d'avoir une continuité/
42 ça évite le saucissonnage heu des le turn over des éducateurs / heu qui font qui fait en sorte que
43 ce sont les jeunes qui assurent la continuité / là ce sont les adultes qui accueillent dans leurs
44 lieux de vie / et heu ce sont les adultes qui assurent la continuité / et heu voilà / et // (*silence*
45 *suivi d'une grande inspiration*) et bon heu // et puis ça permet aussi / le fait d'avoir plusieurs
46 sites / au titre de l'hébergement / ça permet de heu mm // heu (*un peu guttural*) / de déplacer
47 des jeunes / ou alors si ça explose dans tel endroit

48 Interviewer : (*pendant que l'interviewé poursuit*) d'accord (*presque chuchoté*)

49 Interviewé : bah / on peut/ heu / déplacer et éviter une rupture/ on accueille quand même des
50 jeunes qui sont marqués par des ruptures successives qui ont été virés d'autres établissements
51 etc / et donc plutôt que de rejouer quelque chose / heu voilà qu'ils connaissent / eh bien / on
52 on essaie de / de moduler autrement voilà

53 Interviewer : (*pendant que l'interviewé poursuit*) d'accord (*presque chuchoté*)

54 Interviewé : *(Il se penche un peu en avant pour montrer sur le fascicule ouvert sur son bureau*
55 *et devant l'interviewer)* donc on a ici quatre maisons d'accueil familial / ces grandes maisons/
56 on en a / on a un site en Picardie qui fonctionne un peu comme un lieu de vie /

57 Interviewer : *(pendant que l'interviewé poursuit)* d'accord *(presque chuchoté)*

58 Interviewé : avec du travail sur place / heu / et puis on a des familles d'accueil qui sont dans le
59 Sud Est de la France / heu voilà // et on a hheu *(un peu guttural)* ouvert y a y a trois ans un
60 service autonomie / pour des jeunes qui sont passés / alors c'est en île de France / pour des
61 jeunes qui sont passés par nos maisons d'accueil familial / en île de France / par les ateliers / et
62 qui sont réinscrits dans des processus de formation en alternance etcetera et qui / heu qui sont
63 à nouveau sur des rails / souvent ça coïncide avec la majorité / à peu près et heu /

64 Interviewer : mmm

65 Interviewé : heu mmm et qui font l'expérience de l'autonomie pour gérer leur heu la popote la
66 lessive / heu les courses / *(grande inspiration)* et heu voilà faire cette expérience avant de partir
67 / quitter heu le dispositif / *(grande inspiration)* heu *(la voix est un peu plus haute)* et voilà et /
68 je vous parle quand un peu des ateliers pour *(le ton est légèrement interrogatif avec une sorte*
69 *d'invitation dans la voix)* / heu / ici on a 5 ateliers heu c'est / qui assurent une production / heu
70 à la fois pour l'interne et à la fois pour l'externe / et pour l'externe c'est une production qui est
71 vendue / donc y a une exigence de la qualité du travail à fournir / et heu et puis une
72 reconnaissance de cette qualité puisque on adresse des factures et que hé-hé voilà / heu donc
73 déjà / ah voilà un nouveau arrive ici / heu / on lui dit bein écoute heu / t'es déscolarisé très bien
74 / peu importe les raisons on s'en fiche / maintenant tu vas pas en rester là / on va pas te renvoyer
75 à l'école au coup de pied au derrière / mais heu tu vas te retrousser les manches et tu vas te
76 mettre à bosser / et en bossant tu vas découvrir *(bruit sans doute d'un véhicule qui passe dans*
77 *la rue)* que tu es capable de faire des choses / belles utiles et heu voilà / tu vas découvrir tes
78 capacités / y a des capacités que tu as que tu connais / d'autres tu les connais pas bah voilà en
79 faisant / tu vas apprendre / et c'est pas un parcours pédagogique / heu qui va dicter / c'est pas
80 on est pas comme à l'école / c'est y a bein par exemple atelier mécanique / le client arrive et
81 puis il faut changer un pare-brise parce que le pare-brise et bon bein heu / aujourd'hui c'est le
82 pare-brise quoi / *(petit rire)* / *(grande inspiration)* heu ou il faut faire une vidange ou changer
83 les pneus ou heu les plaquettes de freins ou

84 Interviewer : mm *(en accompagnant du discours de l'interviewé)*

85 Interviewé : une boîte de vitesse / fin voilà / c'est là là le travail / à réaliser qui s'impose et qui
86 fait que bah on travaille et on apprend / (*grande inspiration*) // et en travaillant / alors voilà on
87 a 5 ateliers hein / cuisine / mécanique auto / métallerie // menuiserie // et maintenance bâtiment
88 (*il vérifie en même temps ce qu'il dit sur un document punaisé sur un tableau en liège qui est*
89 *accroché sur le mur à sa droite et il ouvre la fenêtre en même temps en disant*) je vais ouvrir la
90 fenêtre comme ça vous aurez/ voilà

91 Interviewer : merci (*on sent du soulagement dans la voix*)

92 Interviewé : (*raclement de gorge*) donc heu un nouveau qui arrive ici / est affecté une semaine
93 dans un atelier / et puis ensuite il change il passe dans l'ensemble des ateliers voilà / permet de
94 découvrir différents domaines professionnels / différents éducateurs / heu de développer son
95 intelligence / etcétera / et puis on a des bénévoles qui viennent ici / heu faire du ce qu'on pèle
96 du soutien scolaire / et heu voilà c'est un gros mot / mais c'est du 1 pour 1 / voilà / 1 heure / 2
97 heures heu le mercredi matin / mercredi après-midi ou en fonction des possibilités des voles
98 [bénévoles] et heu ou du code de la route / hé-hé mmm // voilà ça / ça peut se faire en lien avec
99 les ateliers / dans les ateliers les jeunes découvrent qu'ils ont des carences au niveau scolaire
100 hé-hé heu par exemple / heu un exemple tout bête / vous êtes en cuisine vous avez une recette
101 de crêpes pour heu 4 personnes / eh bein là on est heu chais pas 24 / heu il faut mettre combien
102 d'œufs quoi / heu combien de voilà / et à partir du concret heu bah on remonte au théorique
103 voilà / c'est le chemin inverse de celui de l'école / y a eu des échecs à l'école bah / heu voilà
104 on heu on part ici du concret / voilà / et c'est le concret qui appelle l'abstrait voilà / (*grande*
105 *inspiration*) / on a des jeunes qui sont pas tous non plus en mesure de / de faire des hé-hé / de
106 suivre une formation théorique / on a des jeunes parfois qui sont plombé déficience / c'est pas
107 forcément diagnostiqué en amont mais heu ils ont heu / ils ont des des des ouais des carences
108 déficiences heu / un peu de handicap etcétera / et puis les choses se précisent avec le support
109 des ateliers / permet de voir beaucoup de choses (*sourire*) /

110 Interviewer : mmm

111 Interviewé : (*grande inspiration*) la compréhension / les capacités cognitives etcetera (*la voix*
112 *est presque inaudible*) / (*grande inspiration*) heu voilà / donc pour l'activité ici le heu le public
113 / heu l'esprit /voilà j'le dis de façon très (*accentué*) lapidaire mais heu voilà

114 Interviewer : mmm

115 Interviewé : on cherche en tout cas / pour l'dire en une formule // c'est en construisant quelque
116 chose / qu'on s' construit soi-même / voilà / c'est en réparant un moteur qu'on s'répare soi-
117 même voilà / c'est en

118 Interviewer : mmm

119 Interviewé : c'qu'on fait a un impact sur c'qu'on est voilà / c'est la dimension heu subjective
120 du travail voilà / on travaille / on travaille sur / quelque chose d'objectif on construit voilà / on
121 met d'l'ordre dans c'qu'on fait / d'ailleurs ça contribue à mettre de l'ordre dans la dans la tête
122 et à découvrir qu'y a un ordre des choses (*en souriant*)

123 Interviewer : mmm

124 Interviewé : et heu mm / hé-hé // et ça a un impact sur c'qu'on est voilà / c'qu'on fait avec les
125 mains ça r'monte à la tête / heu /// (*bruit du tictac de l'horloge*) ouais fin c'est toute la la heu /
126 toutes les vertus du travail manuel / voilà / on peut pas tricher voilà / si je j'ai ma planche à à à
127 à scier / voilà / si j'la scie pas droit / bah falloir commencer / bah voilà donc heu

128 Interviewer : mmm

129 Interviewé : ça s'impose / (*grande inspiration*) heu / ça résiste voilà / la matière résiste / heu
130 quand y faut souder / fin y font des beaux trucs, des beaux portails fin etcétera / fin c'est des
131 / c'est des vraies réalisations

132 Interviewer : (*interrompt*) ah d'accord (*une pointe d'étonnement et admiration*)

133 Interviewé : mm oui heu / les ateliers / y a une qualité supplémentaire / non j'dis les choses un
134 peu dans l'désordre / heu / à la différence de de l'école / où le prof est derrière un bureau et heu
135 et heu c'est lui qui sait et qui enseigne / fin // et qui met des bons points ou des mauvais points
136 (*rire un peu gêné*)

137 Interviewer : mmm

138 Interviewé : là / l'éducateur technique qui est responsable de l'atelier travaille avec les jeunes /
139 alors il montre les bons gestes / mais finalement ce portail c'est notre réalisation commune /
140 c'est notre victoire commune / voilà notre sueur commune / qui nous a permis de réaliser ça /
141 et l'autorité (*accentué*) est dans le même camp / que les jeunes / les jeunes sont dans le même
142 camp que les éducateurs / voilà / et ça heu / ça modifie l'rapport à l'autorité et ça le heu / mm
143 ça contribue à réconcilier avec des les adultes voilà / c'est qu'on a ici des jeunes / qui sont

144 parfois assez difficiles / heu / là actuellement y en a un qui pose / un en particulier qui nous
145 pose problème / eh eh bien heureusement qui y a l'support de l'atelier mécanique là / en
146 l'occurrence y a un très bon contact avec l'éducateur technique de la mécanique / et y a heu
147 mm / et ça ça ça / ça ça permet à ce jeune de tenir / parce que au niveau de l'hébergement là /
148 c'est très explosif / c'est c'est très compliqué / alors là / mais y a ce point d'ancrage / qui
149 (*voix d'hommes qui viennent du couloir*) heu qui ouais qui fait tenir / et et donc / voilà / ça
150 c'est / l'une des richesses de l'établissement/voilà / (*grande inspiration*) // donc voilà / nous
151 avons un dispositif riche (*le ton de la voix est plus haut*) / je l'dis très volontiers d'autant plus
152 que j'en suis pas l'créateur mais simplement l'héritier heu / donc voilà / heu / alors après la
153 fonction de direction // (*il se tient la tête au milieu des mains comme pour réfléchir*) pour aller
154 dans le vif du sujet / heu mm ici / moi chuis arrivé ici y a heu / ça fera six ans en septembre /
155 heu mm // là j'vais vous parler d'moi (*cette phrase est dite presque au ralenti*) // je n'ai pas
156 postulé pour venir ici // (*rires*) ehh (*inspiration*) / j'ai pas répondu à une annonce / c'est
157 simplement le fruit d'une rencontre / heu heu / ou / hé / un ami d'mes parents / fin voilà qui
158 est aussi le père d'un d'mes amis (*rire*) / hé qui fait du scoutisme / heu mm / m'avait dit tiens
159 contacte monsieur Frot voilà heu / de de ma part / et tu t'entends heu tu t'entendras bien
160 avec lui / alors je d'accord / j'ai contacté et puis en effet / au téléphone / on a passé une heure
161 au téléphone / heu puis / la le le / voilà / un très bon contact / alors y m'a dit bah heu venez
162 heu / venez voir / fin venez rencontrer / donc chuis venu le rencontrer / et c'monsieur c'était
163 le président du Village de l'Espérance / qui est arrivé ici en 1954 / heu comme mm heu /
164 répondant à l'appel de l'abbé Pierre il était tombé sur l'Abbé Rabalet qui est fondateur ici /
165 qui avait besoin d'un chaudronnier métallier serrurier / y s'trouvait il avait une formation
166 comme ça / il est venu ici et puis heu / après il était éducateur de rue à Paris Genevilliers
167 etcétera / et / et puis il a gardé les liens ici / puis il est dev'nu président dans les années 80 et /
168 président depuis 25 ans 30 ans (*grande inspiration*) et heu chuis arrivé ici et y'm dit / bon
169 bein voilà / on a continué d'échanger / et à la fin de notre échange / y m'dit on a notre
170 directeur qui va partir en r'traite et on cherche un nouveau directeur et puis ce sera toi / (*rire*)
171 /bah bah /bon bein d'accord / heu ouais / faut m' laisser l'temps de retourner voilà puis heu /
172 et puis voilà heu / chuis arrivé comme ça / voilà / donc j'ai pas / pas heu / fin j'ai choisi / j'ai
173 consenti / fin voilà

174 Interviewer : (*rire en même temps que l'interviewé*)

175 Interviewé : Mais je ne me suis pas préparé à à / bah / et et je n'ai pas suivi de formation pour
176 être directeur de MECS / voilà / fin y s'trouvait que j'avais quand même été heu j'étais directeur

177 d'un foyer éducatif pendant 3 ans voilà // puis j'ai une formation militaire à la base voilà /
178 tout simplement /

179 Interviewer : militaire (*le ton est interrogatif et surpris*)

180 Interviewé : Heu d'officier / voilà

181 Interviewer : d'accord

182 Interviewé : (*inspiration*) heu / 8 s / heu voilà donc ça c'est juste pour mon parcours (*on*
183 *entend de la gêne*) pour pour heu présenter le le la / les choses / voilà (*se retourne et regarde*
184 *un cadre au-dessus de lui*) voilà mon p'tit fanion

185 Interviewer : d'accord

186 Interviewé : (*très grande inspiration*) heu / (*raclement de voix comme pour s'éclaircir la voix*)
187 / 4 s / voilà j'ai eu la chance de servir dans les troupes de montagne / au septième bataillon de
188 chasseur alpin (*murmure*) heu // mais l'armée était pas faite pour moi ou moi pour l'armée /
189 (*rire*) ché pas / mais bon / ça ça s'est pas prolongé / (*très grande inspiration*) heu / qu'est-ce que
190 / alors /// la fonction de directeur / alors / heu / fau qu'j'reste / fau qu'j'entre dans la thématique
191 du temps / la heu / mmm / déjà une polyvalence / fin c'est un poste à responsabilité / heu y a
192 une responsabilité au niveau des jeunes / voilà pac que les les jeunes qui sont confiés à
193 l'établissement sont confiés au directeur de l'établissement / heu / voilà / donc au niveau
194 responsabilité / mm au niveau éducatif / heu de leur croissance de leur progression / de la de
195 heu mmm de heu de leur / en tenant compte de leurs difficultés heu personnelles familiales
196 etcétera / (*grande inspiration*) y a la responsabilité du personnel aussi (*le ton est plus fort pour*
197 *démarrer cette phrase*) / la gestion du personnel / heu voilà droit du travail etcetera bon / y a la
198 responsabilité administrative heu générale /

199 Interviewer : mm

200 Interviewé : Et puis la responsabilité financière et (*mot incompréhensible parce que bruit*
201 *d'une voiture qui passe*) voilà / toute la gestion des moyens / là / et la sécurité fin voilà heu
202 des personnes et des biens / (*grande inspiration*) alors / heu ah si peut-être que j'ai oublié de
203 préciser / ici c'est un établissement qui dépend d'une association / et une association mono
204 établissement donc une association gestionnaire ne gère qu'un seul établissement /

205 Interviewer : qui est celui-ci

206 Interviewé : voilà voilà / qui est celui-ci / alors c'est un établissement polymorphe / avec les
207 familles d'accueil etcetera mais (*respiration*) mais / mais c'est / y a qu'un seul établissement /
208 et c'que je pourrai préciser aussi / c'est qu'l'Association est impliquée dans la dans la vie de
209 l'établissement / et l'une des mm / heu euff / comment dire (*grande respiration*) la / l'ancien
210 président a eu cette heu / intuition en tout cas de de dire il faut que les administrateurs s soient
211 impliqués dans la vie / et donc on va recruter les administrateurs parmi les bénévoles qui
212 interviennent auprès des jeunes (*bruits de voix de femme dans le couloir*)

213 Interviewer : d'accord (*le ton semble légèrement surpris*)

214 Interviewé : comme ça les administrateurs / le conseil d'administration sait de quoi il s'agit et
215 heu n'a pas des envolées lyriques qui planent à 4000 mètres là (*inspiration*) mais heu / a aussi
216 un pied dans le mm dans l'terrain / enfin voilà / et ehh // voilà et c'est c'est / ça apporte une
217 richesse et une vie associative qui est assez riche et particulière

218 Interviewer : mm

219 Interviewé : fin voilà / et c'est sûr que / heu on trouve peut-être pas ça / dans le // dans les
220 établissements hheu / fin voilà / y a un autre établissement qui est auquel on loue des locaux
221 qui s'appelle notre dame de moeliant qui accueille des petits / ici/ on leur vend des repas
222 d'ailleurs / l'atelier cuisine leur vend des repas

223 Interviewer : d'accord (*le ton semble faussement intéressé*)

224 Interviewé : et mmm // y a pas cette même vie associative / voilà y a pas cette même heu voilà
225 /pourtant on est sur un même site et donc heu y a beaucoup de bénévoles qui sont communs
226 voilà mais / y a queque chose de différent voilà / heu et puis heu / d'autres établissements
227 deuuhh chais pas fin oui / de gros groupes SOS La Sauvegarde les Apprentis d'Auteuil tout ça
228 / y a pas d'vie associative liée aux établissements parce que c'est des gros groupes donc heu /
229 les adhé les adhérents / les administrateurs sont / sont ailleurs quoi / (*inspiration*) voilà y a cet
230 enracinement local / qui fait que / y a une vie voilà / y a une vie puis

231 Interviewer : mm

232 Interviewé : les gens qui viennent sont assez ehh contents fin de de / de participer heu voilà de
233 près ou de loin / on a aussi des réseaux d'entreprises voilà qui nous prennent des jeunes en
234 stage / heu / heu voilà / (*grande inspiration*) / je reviens à la fonction de directeur / alors heu /
235 donc heu / y a une responsabilité j'dirai sur l'ensemble de de / cette communauté humaine /

236 voilà / à la fois des jeunes / c'est c'est 364 jours par an / 24 heures sur 24 / des membres du
237 personnel / heu / d'organisation générale / d'administration fin / et puis du des moyens /
238 des sous /// heu de là découle un certain nombre de con (*rire*) séquences / (*grande inspiration*)
239 heu / c'est que heu / il faut faut / assurer une / polyvalence / voilà / (*inspiration*) heu // peut-
240 être qu'à la différence d'établissements de gros groupes / qui bénéficient d'un / heu d'un pôle
241 RH / d'un pôle comptabilité / pôle juridique / de de voilà qui est centralisé au siège / là / ici on
242 est plus un artisan / qui doit heu / faire heu / qui doit tout faire quoi (*rire*) / voilà / alors /
243 heureusement y a une comptable/ y a une secrétaire / y a heu heu / en même temps y a un
244 directeur-adjoint / y a deux chefs de service / heu mm / quiiii / permettent de déléguer un certain
245 nombre de choses // moi quand je suis arrivé heu / j'assurai la référence éducative d'un tiers des
246 jeunes / et y avait deux chefs de service qui assuraient aussi à chacun un tiers / voilà
247 (*inspiration*) heu heu mm / y's'trouve que c'est toujours les cadres qui assurent ici hein / hhe
248 ce sont les cadres qui assurent la référence éducative des jeunes / parce que heu les couples
249 éducatifs qui sont responsables des des maisons d'accueil familial / qui pourraient assurer cette
250 référence / leur temps de travail c'est le soir / la nuit la pas quoi / heu voilà et et et puis en
251 journée ils ont heu / ils ont à faire les lessives / fin à gérer la maison

252 Interviewer : mm mm

253 Interviewé : mais leur temps de travail c'est le soir / ils sont de fait / pas en lien avec les services
254 sociaux qui confient les jeunes /

255 Interviewer : d'accord

256 Interviewé : heu / de plus / ils n'ont pas une vision sur le lieu le travail réalisé dans les ateliers
257 // alors y a / y a des liens voilà mais / qui sont tenus du fait qu'y a pas de temps de travail entre
258 / commun entre les éducateurs techniques et les couples éducatifs (*grande inspiration*) / et puis
259 y a aussi les week-ends / les week-end les couples éducatifs heu comment dire / heu / on va dire
260 prend du recul /est en congé hebdomadaire / et ce sont d'autres éducateurs / qu'on appelle les
261 éducateurs animateurs / qui prennent la relève ///

262 Interviewer : dans les maisons (*une pointe de curiosité*)

263 Interviewé : dans les maisons

264 Interviewer : d'accord

265 Interviewé : oui alors on / on ferme deux maisons / on en maintient deux ouvertes /

266 Interviewer : mm mm

267 Interviewé : qui assurent les permanences / y a les chambres week-end pour accueillir jusqu'à
268 3 jeunes qui viennent des d'autres / des autres maisons / bah voilà

269 Interviewer : cord

270 Interviewé : heu ouais / c'est clair c'qu'j'dis (*interrogatif*)

271 Interviewer : oui

272 Interviewé : ouais d'accord / parce que / vous vous n'hésitez pas à m'interrompre

273 Interviewer : non

274 Interviewé : heu mm / comme je je sais de quoi j'parle j'peux heu bon

275 Interviewer : rire

276 Interviewé : heu / j'me comprends (*rires*) et / c'qui est important c'est que vous vous me
277 compreniez

278 Interviewer : oui oui oui c'est clair

279 Interviewé : heu // voilà /// donc c'qui fait que / que ce sont les cadres qui ont une vision à la
280 fois sur c'qui se vit sur les maisons d'accueil familial / ce qui se vit / dans / les week-ends et
281 dans les ateliers / et donc / ils pé ils peuvent faire la / la synthèse voilà / et qui sont en temps
282 de travail heu en même temps que les services sociaux / là / ou que les magistrats ou / (*grande*
283 *inspiration*) mais ça ah entraine une // ça ça prend du temps // ça prend l'temps // là on en
284 arrive (*rires*) (*grande inspiration*) / mais ça permet de / d'avoir / de rester sur l'terrain / oilà /,
285 et c'est / une qualité et une fragilité de l'établissement / heu c'est que / heu / les cadres / ont
286 un pied // sont pleinement de plein pied voilà / dans le l'action éducative / et en même temps
287 ça peut / déresponsabiliser les éducateurs / voilà / ou heu /// ouais voilà // (*grande inspiration*)
288 alors mm / comme on a ouvert un service autonomie insertion y a trois ans / heu / je j'en ai /
289 profité pour me dégager de la référence des jeunes que j'avais / jusqu'alors / et donc c'est la /
290 troisième chef de service / voilà / qui a pris cette référence // et moi je l' // ma première année
291 donc j'avais plusieurs références d'un tiers des jeunes / ma de deuxième année j'ai / (*gros bruits*
292 *de voiture dehors*) / je ne prends la référence que des jeunes qui sont en province / qui sont en
293 seine maritime / site / une sorte de lieu de vie là-bas / (*inspiration*) et puis des jeunes qui sont

294 chez les assistantes familiales en province (*raclement pour éclaircir la voix*) / de sorte que / si
295 y a un conflit ici / heu qui a les / ça se traite au niveau du du chef de service / et si / je dois
296 intervenir / j'interviens comme roue d'secours / voilà / ou comme palier heu / alors que / si
297 j'interviens et y a un conflit etcetera / c'est difficile à ahh à subordonner de / d'intervenir heu /
298 en contradiction avec heu voilà /

299 Interviewer : sûr

300 Interviewé : donc / voilà / et puis après je me suis dégagé de la référence (*inspiration*) / cela dit
301 / (*raclement pour éclaircir la voix*) par exemple là on a un chef de service qui est en congé /
302 actuellement // heu le jeune avec qui on y a des gros soucis ah / actuellement / heu / il est sous
303 la référence de ce chef de service / c'est moi qui prend la relève /

304 Interviewer : oui

305 Interviewé : voilà / heu / heu voilà / donc je / l' / je voilà / je alors // et les chefs de service /
306 donc y a un chef de service qui est responsable des mm / des ateliers / un autre qui est
307 responsable / de / du / des éducateurs animateurs /// un autre qui est / responsable du service
308 autonomie insertion donc du / du chargé d'insertion / de l'éducatrice qui est / qui suit les jeunes
309 sur l'autonomie / et / qui assure aussi la responsabilité des assistants familial / (*grande*
310 *inspiration*) et moi j'assume la responsabilité d'un service / pour / entre guillemets / de / m des
311 maisons d'accueil familiales des couples éducatifs / voilà / heu / alors // pour moi ça signifie
312 heu m / heu / gérer les congés / heu / voilà assurer un m / une sorte de soutien / et puis mener
313 la réunion mm/ des couples éducatifs qui a lieu chaque lundi / là / préparer la réunion / mener
314 la réunion / heu / heu // évoquer la situation des jeunes / des difficultés qu'ils rencontrent avec
315 les jeunes / heu / parce que / permanence des difficultés / eh / qu'on a des jeunes qui mettent
316 les adultes / qui cherchent à mettre les adultes en rivalité les uns contre les autres / c'que souvent
317 ils ont grandi dans des milieux où (*inspiration*) / papa dit l'contraire de maman qui dit
318 l'contraire de la télé qui dit l'contraire du flic qui dit l'contraire de du magistrat qui dit
319 l'contraire de la maîtresse qui dit l'contraire du prof ch enfin / et toutes les références sont
320 éclatées et / et y en a qui excellent / à mettre les adultes en rivalité les uns contre les autres /

321 Interviewer : mm

322 Interviewé : pour faire leur jeu / voilà / et donc il s'agit de / de les rétablir en permanence /
323 l'unité entre les adultes / voilà / reconstruire / construire / reconstruire et consolider l'unité entre
324 les adultes / parce que sinon on est mangé / voilà / et le jeune qui actuellement nous pose

325 problème / justement c'est c'est bien ça / heu c'est heu / il cherche à rallier les suffrages des
326 éducateurs techniques contre l'éducateur de responsable de la mm / maison d'accueil familial /
327 (*inspiration*) pour / voilà / pour lui avoir la part belle et être vainqueur / dans un bras d'fer qu'il
328 met en place contre son éducateur / voilà (*grande inspiration*) (*raclement de voix pour éclaircir*
329 *la voix*) // ça c'est / l'une des responsabilités // ça prend du temps (*rires*) / ça prend du temps /
330 parce que heu / heu pfff /// de // parce que c'est la gestion de l'humain / et que heu / ça ne se
331 traite pas comme une machine / où il suffirait d'appuyer sur un bouton / voilà / l'ordinateur
332 j'étais j'allume je sais j'ai le résultat immédiat // heu l'humain / heu /// ça passe par le / par le
333 dialogue / par la parole / par le / par l'é / par l'échange / par le contact / par la relation / heu / ça
334 prend du temps / heu et si on ne le fait pas / on est cuit (*rire*) / là ce /ce / ouais / ce ce garçon /
335 qui / qui a explosé la semaine dernière / heu / qui vit un bras de fer / qui a passé la nuit dehors
336 etcetera / (*inspiration*) bah heu mm / il faut heu / depuis jeudi dernier (*sourire*) / ça m'a pris
337 toute ma journée de jeudi / heu une bonne partie du vendredi dernier //heu heu // et puis depuis
338 hi hier après-midi / je réfléchis à / comment on va / heu / mettre les choses en place / pour
339 médiatiser et / pout heu / pour dépasser / les événements / dé passer voilà / aller au-delà de
340 passer /fin / voilà

341 Interviewer : mm

342 Interviewé : aller au-delà des événements de la semaine dernière / heu voilà / et / ehh je / j'ai
343 eu un point d'appui à 16 heures / heu / pour l'instant / il est / il reste bloqué / mais il y a des
344 petits points de progression / par rapport à la semaine dernière donc / heu / je je / ne désespère
345 pas / j'lui ai dit / on ferme les maisons d'accueil / le 29 juillet (*grande inspiration*) / j'aimerais
346 que les choses soient réglés avant / que tu ne rumines pas pendant les cinq semaines de
347 fermeture des des maisons d'accueil familiales / et que le jour où tu trouveras tes éducateurs /
348 heu tu puisses heu / arriver serein et non pas heu / en ayant ruminé pendant 5 semaines / voilà
349 (*grande inspiration*) / bon heu / ça prend du temps / voilà / beaucoup de temps/ beaucoup
350 beaucoup beaucoup / (*grande inspiration*) / ça prend du temps // dans la relation et ça prend du
351 temps dans la préparation / parce qu'il s'agit pas d'improviser / les échanges / mais de savoir
352 où on va /

353 Interviewer : mm

354 Interviewé : et / moi qui n'suis pas un génie d'la relation / j'ai besoin de me concerter / avec
355 mes collègues / donc avec les / les / en comité de direction / pour / avoir les avis des uns des
356 autres / de / heu / alors lundi y avait le psychologue / on a un psychologue qui est là à mi-temps

357 / bon ba aussi voir comment / heu / comment il voit les choses / fin voilà / heu / heu / de sorte
358 de / de de de préparer / et heu / voilà / reconstruire / voilà / reconstruire une relation qui pour
359 l'instant est est en en / à couteaux tirés / heu sans couteaux mais tirée / (*rires*) mais se
360 tirer /

361 Interviewer : rire

362

363 Interviewé : mm / (*grande inspiration*) / alors (*raclement gorge pour éclaircir la voix*) / la
364 gestion / ouais / fin le temps // (*grande inspiration*) / moi j'ai besoin de sommeil / dans dans ma
365 vie personnelle / parce que je suis pas un / y a des gens qui ont besoin de dormir 4 heures à 5
366 heures par nuit / ça leur suffit / moi j'ai besoin euf / si j'ai pas 8 heures / ou 7 heures / chui pas/
367 chuis fatigué / et voilà / puis comme j'ai des enfants / heu / un peu en bas âge / ça heu / parfois
368 ils réveillent / la p'tite dernière qui a les dents qui poussent là / voilà (*rires*)

369 Interviewer : (*fait un signe d'approbation*)

370 Interviewé : fin voilà / heu / mais j'ai besoin de sommeil donc heu / je ne viens pas bosser ici
371 à 4 heures du matin pour / pour avancer / heu / je reste en général / les ateliers ferment à 17h30
372 le soir / moi je suis rarement parti avant 18h30 19 heures 19h30 / après ça dépend / bon / heu
373 mais je me prends au minimum une heure chaque soir pour heu / où les ça commence à se
374 désertifier pour heu mm / (3s) pour récapituler / ou heu faire un travail plus de fond / de
375 préparation de l'avenir / le budget machin / tout le reste fin / heu / tout c'qui n'est pas dans la
376 relation / heu / directe (*rires*) / heu mm // les éducateurs les couples éducatifs par exemple /
377 ont besoin aussi d'être soutenus / dans leur heu dans leur fonction / lors par exemple hier / /
378 heu / heu / y avait deux rendez-vous à 16 heures / heu un rendez-vous donc heu avec le
379 directeur-adjoint et puis le directeur-adjoint qui est référent de la situation d'un autre jeune
380 heu / ne pouvait pas se rendre heu / a un rendez-vous heu / à 16 heures à la même heure à
381 Verouxy en Maulnes / donc c'est moi qui y suis allé / heu / donc avec un autre heu / un autre
382 jeune bon / (*inspiration*) / on / ça m'prend du temps / ce jeune est dans la maison d'accueil
383 familial qui est à lux qui est à kilomètres d'ici / comme je suis à Verouxy en Maulnes / je le
384 raccompagne directement à la maison d'accueil familial / comme ça je vois les / ça me permet
385 de voir le couple éducatif et en plus l'atelier de menuiserie fait un chantier qui est pas tout à fait
386 terminé en ce / ça m'permet de voir le chantier / et puis l'éducateur / au mois de juillet / c'est
387 pffff / c'est une saison un peu chaude et tendue / heu / bon bein ça lui permet de parler /

388 d'évacuer une certaine tension qu'il y a puis heu /voilà / heu ça prend du temps mais j'me dis /
389 ce temps donné n'est pas perdu / voilà / tout c'qui est donné n'est pas perdu d'ailleurs /
390 (*rires*)

391 Interviewer : rire

392 Interviewé : c'est quand c'est pas donné qu'c'est perdu / heu mm (raclement de gorge)
393 (*claquement de langue*) ouais / ouais / c'qui n'est pas donné est perdu / ouais c'est ça / (*rires*)
394 heu mmm / mm // oui / alors / c'qui fait que bon bein chuis arrivé à 17 heures 15 un truc comme
395 ça / on a discuté à 30 et puis chuis r 'parti à 19h10 / bon bein / mais tout ce temps-là c'est des /
396 ça permet d'évacuer une certaine tension et le propriétaire de la maison / y a des tuiles qui voilà
397 / y a l'chauffage machin / la chaudière / poff / fin tous ces / ces désagréments de la vie
398 quotidienne que eux subissent / en permanence / heu / si ça n'trouve pas de / deuh mm / de
399 lieu de / d'oreilles / d'être entendu / bah heu / ça s'évacuera d'une autre manière et je vais faire
400 que ce soit évacuer / heu bah voilà / voilà / et puis le fait de passer une heure 1heure et demie
401 là-bas / ça m'permet de manifester une certaine estime de l'attention puis/

402 Interviewer : mm

403 Interviewé : de la reconnaissance / voilà / heu / bon voilà / c'est c'est / c'est tout simple / voilà
404 / c'est des choses qui prennent du temps / heu mm / (3 s) ouais sur la / le f // y a le fait d'occuper
405 mon temps / fin voilà / parce que je heu // et puis y a la la la gestion du temps aussi dans le fait
406 de la préparation de l'avenir / heu

407 Interviewer : mm

408 Interviewé : ché pas si / ché pas ch'pourrai p'têtre vous raconter des salades hein encore / vous
409 mettre des tartines sur le la / comment j'occupe mon temps mais heu / je n'arrive pas à
410 m'ennuyer (*rires*) / jusqu'à présent / heumm / y a / bon après y a l'budget / y a heu c'que ouais
411 bon / et puis dans la / dans la dimension du temps / y a heu / heu / l'enracinement / voilà /
412 l'établissement j'vous disais / c'était fondé par un prêtre qui n'en avait pas du tout l'intention
413 d'ailleurs / il a répondu à des besoins là / de façon pragmatique / et y a / on est héritier / de
414 cette heu / de de de cette // mm // comment dire / de cette manière de faire / qui est très
415 pragmatique / voilà / heu donc y a un héritage voilà / j'vous disais tout à l'heure chuis héritier
416 / voilà j'fais / y a un héritage / heu / on a reçu quelque chose voilà du fondateur / du du président
417 qui a suivi / qui est resté 30 ans / heu et heu /// de mon prédécesseur aussi qui est resté 28 ans
418 comme directeur / heu / hé-hé / et voilà / ça / ça ça contribue à for mer un /heu / des pratiques /

419 à former un état d'esprit / à former une culture / voilà une culture de de / d'établissement
420 (*inspiration*) heu voilà / on s'inscrit dans un héritage / voilà / y a la dimension du temps dans
421 l'héritage / heu // on vit dans l'présent // et on essaie de construire l'avenir / l'av'nir des jeunes
422 //

423 Interviewer : mm

424 Interviewé : mais aussi la pérennité de l'établissement / puisque y a une reconnaissance de du
425 département du Val de Loire / qui assure notre tutelle / fin qui nous délivre un agrément /

426 Interviewer : mm

427 Interviewé : et qui nous envoie des jeunes / fin heu

428 Interviewer : oui

429 Interviewé : auquel on / adresse des (*rires*) factures / voilà / donc heu / on on / si j'avais une
430 vision commerciale des choses / j'dirais qu'on est prestataire de du département voilà /

431 Interviewer : mm

432 Interviewé : ou des départements qui nous confient les jeunes / on a une grande majorité qui
433 vienne du val de Loire / puis d'autres un peu de la Saône / de Paris ou de la Sologne / voilà /
434 mais c'est très peu par rapport au Val de Loire / heu / et puis y a y a y a aussi / s'adapter à /
435 ahh aux conditions d'aujourd'hui et préparer demain / heu / c'est alors aujourd'hui par exemple
436 /// (*bruits de moteur*) il y a la question des mineurs isolés étrangers / y a un grand afflux de de
437 mineurs isolés étrangers / la plupart sont des garçons / heu de 15 ans et plus / nous on a un
438 agrément à partir de 15 ans / on reçoit beaucoup de demandes / puis nous c'est pas notre
439 vocation / parce que on a un dispositif qui est couteux fin voilà / qui est construit pour des
440 jeunes qui sont déscolarisés/ pour des jeunes qui sont en rupture / heu / et pas tant heu / pour
441 des jeunes qui ont envie de s'en sortir et qui ont surtout besoin d'une régularisation
442 administrative et de / et et d'un apprentissage de la langue française / voilà d'une scolarité /
443 nous c'est pas c'qu'on propose / alors / on a reçu quand même parce qu'on a eu beaucoup de
444 demandes et on voit que ça contribue à tempérer les les groupes d'ailleurs bon (*grande*
445 *inspiration*) / cela dit c'est pas notre vocation première / et heu / fin voilà / alors / le
446 département nous heu / lors de la discussion / de la dernière discussion budgétaire / heu / la
447 responsable du service tarification me mm heu demandait / si on pouvait / ouvrir quelque chose
448 pour des mineurs isolés étrangers / heu de façon spécifique / alors bon bein je / j'me dit bon

449 /avec un prix d' journée qui soit différent / un suivi éducatif beaucoup moins moins / beaucoup
450 moins soutenu / fin / heu / heu // bon / c'est pas notre vocation // je heu / je suis pas persuadé
451 que heu qu'on sache faire / et chuis pas persuadé que ce soit pertinent / parce que / heu / ça
452 nécessiterait de r' grouper 4 ou 5 adolescents / mineurs isolés / dans un même lieu / dans un
453 appartement / ché pas quoi / heu / et finalement les / ça ne permettrait pas leur insertion dans la
454 société / c'qui est quand même le but pour ces / ces jeunes-là / ça n' me paraît pas pertinent /
455 voilà / mais c'est une question qui s'pose aujourd'hui / donc on prend l'temps de la traiter /
456 alors ça / je vois ça avec le Président de l' Association / heu / pour heu / parce que / ça concerne
457 / heu / heu / j' dirais ça concerne aussi l' Association gestionnaire /

458 Interviewer : mm

459 Interviewé : heu / voilà / bon / c'heu // nous / on a eu la visite de la haute autorité du
460 département la semaine dernière / et puis on a glissé que c'était pas notre (*mot*
461 *incompréhensible*) / cela dit / autre sujet qui se pose aujourd'hui / et là qui va concerner
462 l'avenir / c'est les contrats jeunes majeurs / nous / comme nous avons des jeunes qui arrivent
463 à partir de 15 ans / mais souvent à 16 ans / voire 17 ans / là on a accueilli un jeune qui aura 18
464 / on l'a accueilli la semaine dernière et il aura 18 ans en décembre / heu / c'est des jeunes qui
465 deviennent rapidement majeurs / et on peut pas faire un parcours / heu leur proposer un
466 parcours et assurer tout un / une une ré insertion en 15 jours en claquant des doigts (*il*
467 *accompagne son propos d'un claquement de doigt*) /

468 Interviewer : mm

469 Interviewé : ça ça prend du temps / le temps de créer du lien / heu le temps de de heu de de
470 diagnostiquer / de voir / heu où sont les problèmes / où sont les les vraies questions / et puis
471 ensuite de pouvoir proposer des réponses construire des réponses / ouais plus que proposer
472 construire des réponses / les construire avec le jeune / et construire avec l'aide sociale à
473 l'enfance / et construire (*inspiration bruyante*) / et heu / ça prend du temps et donc / nous
474 avons besoin de de heu / de poursuivre avec des jeunes majeurs / sinon / si / parce que du jour
475 au lendemain ils deviennent majeurs / les choses s'arrêtent / c'qui est le cas dans / heu / pas
476 mal de départements maintenant / voilà

477 Interviewer : mm

478 Interviewé : heu notre travail n'a plus aucun sens / voilà / c'est pas parce qu'un jeune devient
479 majeur / qu'il devient mûr / qu'il devient adulte / il d'vient majeur du jour au lendemain / on

480 d'vient adulte bah / c'est tout un ch'min / on est / on est dans l'domaine de la vie / de la fécondité
481 / ça prend du temps (*rires*) / ça prend temps voilà / on reste sur la dimension du
482 temps (*rires*)

483 Interviewer : (*rires*)

484 Interviewé : ehh / mm non mais tout c'qui est d'la vie / voilà ça prend du temps / une grossesse
485 ça prend neuf mois / neuf mois pour s'préparer à à accueillir un enfant voilà / heu il y a / puis
486 après il y a toute une éducation / l'enfant oilà / les tétés les biberons / les machins / et puis
487 ensuite bah il apprend à marcher / pui'l apprend à parler / il apprend / puis il apprend
488 progressivement à lire / puis à faire son r'passage / et puis ché pas quoi /

489 Interviewer : mm

490 Interviewé : heu / c'est c'est c'est / ça prend du temps voilà / et pour des jeunes qui arrivent et
491 qui / pour beaucoup / quand même / n'ont pas appris / à vivre / à manger correctement à table /
492 à avoir une conversation / à / à des choses simples / basiques de la vie / en plus de savoir-vivre
493 / voilà / y en a y savent pas lire / heu / ou ou nouer des lacets parce qu'y ont toujours eu des
494 scratches fin ché pas / des choses simples de la vie (*le ton est très emporté, passionné*)

495 Interviewer : mm

496 Interviewé : bah fau du temps pour heu / voilà / arriver à l'heure / pour respecter une consigne
497 de sécurité (*sourire*) / je sais pas fin / entrer en relation / heu des jeunes qui sont parfois très
498 blessés / la relation / le le l'adulte est menaçant / voilà bah / établir une relation de confiance /
499 mais ça prend des mois parfois des années / et fin voilà / (*inspiration*) pouvoir se livrer / voilà
500 / heu / on est pas là / pour pour écraser / pour menacer / pour pour juger / on est là pour faire un
501 bout'd'chemin ensemble / hein on s'prend par la main et puis on voilà / heu heu / voilà / y a y
502 a ce temps de l'apprentissage la fécondité / voilà c'que j'appelle la fécondité la maturation fin
503 / heu /// on a besoin des contrats jeune majeur / voilà / eh bien les contrats jeunes majeurs sont
504 menacés et il n'existe plus au de au compte-goutte dans certains départements / fin Le Loiret
505 ferme les verrous / pour des questions budgétaires /

506 Interviewer : mm (*on entend de la compassion dans le ton*)

507 Interviewé : heu voilà on comprend / le département cherche à maintenir une politique des
508 jeunes majeurs / voilà / alors nous / dans ce cadre-là (*raclement de la voix*) / comment
509 anticiper les choses // voilà / comment anticiper les choses / et ça c'est le rôle du directeur /

510 voilà / heu / on alors / moi je suis en lien avec le président / pour construire / pour co
511 construire les choses / d'une part parce que chuis pas suffisamment malin pour heu / mm et
512 donc j'ai besoin d'avoir une / heu / concertation / et puis en plus / on a un président / un
513 nouveau président depuis 4 ans / qui est plus si nouveau qu'ça / qui qui a une pertinence fin
514 qui est issu de l'entreprise / et puis qui a terminé / fin il est en retraite depuis le 30 septembre
515 dernier / et mm (*bruit sourd*) / il a choisi / pour devenir président ici / pour succéder à son
516 prédécesseur / qui l'a appelé aussi / heu à lui succéder / il a choisi de mettre un terme à sa
517 carrière d'entreprise / avant il était chez les apprentis de Laune comme directeur des activités
518 filialisées / pour avoir un connaissance un peu des / du domaine heu / de la protection de
519 l'enfance / voilà et / y f'sait ça à 80 pour cent et comme ça il passait une journée
520 bénévolement ici et heu / bah / ça vous dit voilà quelque chose de l'engagement / heu des
521 personnes /

522 Interviewer : mm

523 Interviewé : voilà le président il donne l'exemple / heu il renonce à son gros salaire de heu / de
524 directeur d'une grosse boîte ou ché pas quoi bon et puis / heu / et puis donc salaire plus restreint
525 chez les Apprentis de Laune / et puis bénévole ici / alors maintenant il est en r'traite et / et ça
526 ça / et il a une pertinence de de gestion de de / voilà / moi en tout cas ça m'aide beaucoup à / à
527 voir clair / heu / c'est ensemble qu'on a construit heu / le service autonomie insertion / c'est pas
528 quelque chose qui est issu de mon génie / moi chuis vraiment pas génial / chuis heu / bon / mais
529 mmm / non mais j'vous l'dis parce que vous me connaissez pas / mais comme ça vous en serez
530 sûre (*éclat de rire*)

531 Interviewer : rires

532 Interviewé : mm heu / mm / comme ça si j'dis des des bêtises vous heu vous (rires) j'aurais
533 une excuse (*éclat de rire*) (*grande inspiration*) / non mais voilà / y a / ça permet de construire
534 ensemble / et je crois qu'on est / plus intelligent à plusieurs voilà / (*inspiration*) heu / (4s)
535 donc là / pour les jeunes majeurs / on essaie de voir les choses / c'est aussi l'objet de la visite
536 des hautes autorités du département la semaine dernière / pour voir comment / on peut / heu /
537 heu / rendre service au département heu / tout en continuant à rendre service aux jeunes qu'on
538 assure / (*il se reprend*) qu'on suit et en / en les rendant le plus autonomes possible / heu dans la
539 / leur heu / (*inspiration*) dans leur vie quotidienne / fin voilà / on a des jeunes qui / sont
540 actuellement / on a deux chambres en foyer de jeunes travailleurs à Bergy // heu // ouais voilà
541 / les deux jeunes sont partis fin avril / un à fin mars (*raclement de gorge*) un le 5 mars et le 30

542 avril // ils auraient pu partir heu / plus tôt ou en tout cas on aurait pu continuer / à les suivre
543 sous un autre mode / ou qu'ce soit eux qui s'prennent en charge au niveau hébergement /
544 alimentation / puis nous on assurerait simplement / un suivi éducatif heu heu / plus un regard
545 éducatif / pour les rassurer / pour les éclairer quand / en cas de nécessité / mais ils étaient prêts
546 à / à voler par leurs propres ailes / or ils étaient pris en charge à 100 % / heu au prix d'une journée
547 de l'établissement / heu / jusqu'à leur départ / et ça / j'me dis / on pourrait / l'établissement
548 pourrait faire l'économie de / de de pas mal de sous / en heu / prenant en charge simplement /
549 le le / c'que j'appelle le regard éducatif / voilà / le contrôle fin /

550 Interviewer : mm mm

551 Interviewé : et non plus heu / l'alimentation / l'hébergement et puis tout le / tout le support /
552 heu logistique / heu de l'établissement / heu donc / on on va essayer on va construire quelque
553 chose qui va aller dans ce / mm / dans dans cette piste-là / pour pouvoir suivre les jeunes plus
554 longtemps / mais sous un mode plus allégé voilà / heu / mm / plus lég plus allégé pour le
555 département en tout cas / heu // voilà donc ça c'est une / par rapport à l'avenir / anticiper les /
556 en fonction de l'évolution du contexte budgétaire de / des collectivités locales / (*grande*
557 *inspiration*) heu autre chose par rapport à construire l'avenir /// puisqu'on est dans la dimension
558 du temps / heu notre site qui en Saône et Loire / heu accueille 5 jeunes /// et y a 4 adultes / pour
559 faire tourner ce site / 24 heures sur 24 / 365 jours par an / ça repose sur un couple / responsable
560 du site // qui heu / qui habite sur place / on les a recrutés / c'était des voisins / des voisins voilà
561 /

562 Interviewer : d'accord

563 Interviewé : et avant y dressaient des / des tigres / des ours / voilà hé-hé / et puis heu / et puis
564 / c'est c'est dans un lieu complètement isolé de tout / dans un hameau y a / y a plein de bâtiments
565 mais y a y a trois habitations quoi / bah y a une ferme / y a l'habitation du couple // et / heu /
566 puis Le Village de l'Espérance voilà / qui est un petit corps de ferme //

567 Interviewer : d'accord

568 Interviewé : heu / ça repose sur ce couple-là / plus deux personnes qui interviennent pour les
569 nuits pour le travail technique en journée heu voilà // ce couple-là / arrive en fin d'course /
570 c'est-à-dire que heu / heu / maximum dans cinq ans (*sourire*) / sans doute avant / ils s'ront en
571 r'traite / ils s'ront heu / voilà / (5 s) ça fait deux ans que heu mm / qu'on est sur cette
572 question-là / comment assurer la pérennité de ce site / heu / toute l'année qui a précédé donc

573 l'année on va dire / 2015 2016 / là c'est moi qui m'suis concentré sur / comment est-ce qu'on
574 peut heu / assurer la pérennité / de ce site / avec quatre personnes / (4s) avec quatre adultes /
575 avec cinq adultes / si c'est cinq adultes il faut augmenter l'effectif des jeunes / (grande
576 inspiration) heu / ça marche pas (*le ton est légèrement agressif*) / au niveau des plannings /
577 est-ce qu'on peut passer / est-ce qu'on se faire agréer / fin faire agréer ce site comme lieu de
578 vie // qui est un voilà / lieu de vie qui serait intégré à l'établissement / avec un prix de journée
579 spécifique / tout en sachant que les prix de journée sont / heu / des lieux de vie sont plafonnés
580 / heu en dessous de notre prix de journée de / notre prix de journée est de 188 / il passe à 189
581 euros / (*presqu'en murmurant*) on est à 188 on passe à 189 / heu / c'est plafonné ché plus à
582 140 ou 150 ché plus / bon (*grande inspiration*) comment est-ce que voilà / (*aboiement de chien*
583 *au loin*) / pendant un an (*bruit sourd*) en plus du quotidien il fallait se creuser les méninges /
584 voilà / j'ai pas trouvé / j'ai pas trouvé / fin nous n'avons pas trouvé / fin nous avons aussi
585 sollicité ailleurs / (*grande inspiration*) heu / mm / donc là cette année / c'était plus qu'est-ce
586 qu'on fait / (*grande inspiration*) quand heu / heu les personnes / partiront // partiront / tout
587 simplement / heu / on fermera / voilà / maintenant les choses sont actées / on n'a n'a pas
588 trouvé de de solutions / pour poursuivre / là ça tient par l'engagement des personnes /
589 l'engagement personnel / ils ont leurs chevaux / leurs ânes leurs machins / ils partent jamais /
590 ils sont y sont là / heu voilà / ça tient grâce à l'engagement permanent // (*grande inspiration*) /
591 heu //

592 Interviewer : et si vous aviez de nouvelles personnes qu'est-ce qui (*interrogatif*)

593 Interviewé : moi je me vois mal recruter un couple / je vous recrute / vous venez (*rires*) / vous
594 vous allez bosser 365 jours par an / oui vous avez l'droit à 5 semaines / vous les prenez pas /
595 oui en fait /

596 Interviewer : c'est ce qui se passe aujourd'hui en fait / c'est que le couple que vous avez /

597 Interviewé : oui oui / mais il demande pas / il demande même à ne pas prendre de congés / fin
598 voilà / heu / depuis heu mm / ça fait deux ans heu / on les a obligés à prendre des congés / on
599 a fermé la structure pendant heu pendant l'été / on a fermé la structure / mais ça nécessite de
600 recaser des des jeunes / les dispatcher ailleurs / bon c'est un casse-tête à chaque fois mais heu /
601 d'ailleurs c'est pas encore (*rires*) totalement / heu / c'est possible / mais il s'agit de (*rires*) /
602 bien heu / najuster les choses / oilà / (*grande inspiration*) / eh oui / c'est dans quinze jours et
603 puis c'est pas encore totalement /

604 Interviewer : mm

605 Interviewé : (*rires*) totalement ficelé / (*le ton est un ton au-dessus*) c'est un casse-tête / heu mm
606 / mais on ferme / depuis deux ans // ça f'sait dix qu'ils n'avaient pas pris d'congés ces gens-là
607 //

608 Interviewer : mm

609 Interviewé : // mm (*très grande inspiration*) / heu bah voilà / donc il faut les obliger / (*et en*
610 *riant*) il faut les obliger / bon heu / mm / qu'est-ce que je voulais dire / (4 s) (*claquement de*
611 *langue*) oui donc là heu au niveau droit du travail / au niveau de la responsabilité du personnel
612 / ouais heu /, chuis responsable /, si y a un accident si y a un truc fin voilà / mmje / bon heu
613 (*grande inspiration*) / alors / heu / aujourd'hui on sait / voilà / on a fermé / on va // créé un
614 nouvel atelier / on va chercher heu 2 assistantes familiales en ile de France qui offriront un autre
615 heu mm/ mode d'accueil que les maisons d'accueil familial / on va voilà / on va ré / aménager
616 les choses // en interne / on va / modifier le dispositif // voilà / on va transformer / une partie du
617 dispositif / heu voilà / pour heu / assurer une pérennité // heu / heu / donc là j'me situe dans la
618 dimension du temps / dans la prospective / dans le projet / parc'que / heu / heu / heu / ça fait
619 partie d'la fonction / de directeur / d'anticiper // de sorte de n'pas être pris au dépourvu / et ne
620 pas avoir à / à improviser / heu / voilà / (*gros bruit de voiture*) / heu ne pas se / on a l'projet / il
621 est dans les cartons / le jour où heu / heu bah / on ferme voilà / on déballe les cartons et / voilà
622 / heu les choses sont prêtes / voilà

623 Interviewer : mm

624 Interviewé : heu j'prends cette image (*rires*) / mais / heu (*petite inspiration*) / oui là / ne pas être
625 pris de court / au dépourvu / parce que // sinon / ça déstabilise / l'ensemble du / du heu / de
626 l'établissement / et on n'a pas b'soin d'ça / on est déjà au charbon au quotidien / heu / on peut
627 pas s'permettre de / heu / de heu / (3s) si j'vais vous dire une chose (*raclement de gorge*) / (4s)
628 chuis arrivé donc en septembre deux mille heu huit / (3s) mon prédécesseur est parti fin
629 octobre 2008 / le 20 ché plus / ché plus la date / bon p'tet le 24 octobre / le 25 // le 5
630 novembre / 2008 // l'un des couples éducatifs / responsable d'un lieu d'accueil // qui avait été
631 recruté moins d'un an plus tôt // explosait // monsieur madame / ça explose // heureusement
632 c'était un week-end // mais ça explose / c'est l'intervention de la police / machin c'est c'est /
633 ça va loin / ça va loin / hôpital psychiatrique (*bruit de bouche mimant la fermeture*) / bon /
634 moi j'arrivais là (*il fait un bruit avec sa bouche pour mimer des rafales*) / faut gérer (*très*

635 *grande respiration*) heu mm / qu'est-ce qu' on fait // là y a ahh / c'est une situation heu / qu'il
636 faut traiter en urgence / y a des des jeunes / bon alors heureusement / c'est le weekend / mais
637 heu les jeunes ils / hé-hé / ils sont là quoi / bon fin voilà / le couple éducatif ne peut pas
638 reprendre le service le dimanche soir / (*grande respiration*) heu / mm / alors bon bein y a la
639 solution d'urgence / bon bein on dispatche les jeunes ailleurs / heu provisoirement voilà / on
640 fait / on a recours à d'anciens éducateurs en r'traite / bah écoute est-ce que tu veux bien
641 reprendre du service là / en urgence le temps qu'on s'retourne / (*grande inspiration*) et puis
642 après heu / se mettre en chasse / pour trouver un couple / heu c'est pas évident de trouver un
643 couple (rires) comme ça / disponible / monsieur / madame / (rires) heu / et puis / heu faire ce
644 boulot fin qui un peu éprouvant / fin / heu / mm / voilà c'est / c'est / en novembre / (*grande*
645 *inspiration*) heu / en décembre ouff / y a la pause Noël jour de l'an / bon bein / d'autres
646 éducateurs prennent la r'lève // janvier / on a les anciens éducateurs qui ont pris / qui ont
647 r'pris du service / qui ont repris encore qui / bon bein nous ça va pas durer / (*grande*
648 *inspiration*) heu / moi je dis / bon bein / je décide de heu de / on va fermer la maison // on va /
649 on a des départs de jeunes / donc on va remplir les autres maisons / heu et puis / on va fermer
650 une maison / le temps / de / heu / faire un r'crutement / sereinement / là / heu / donc là on
651 partait avec un sous-effectif (*bruit de bouche avec geste au niveau du coup pour mimer la*
652 *strangulation*) / l'année 2009 / ça ça / s'annonçait / bah voilà / en sous-effectif / donc sous-
653 activité donc sous budget / quoi fin déficit /

654 Interviewer : oui oui oui

655 Interviewé : déficit d'activité / (*grande inspiration*) heu / mm/ et / et puis / finalement fin
656 février / c'est le 28 février / on a r'cruté un couple/ voilà qui est encore là / voilà / (*grande*
657 *inspiration*) et heu / qui / qui a permis de / remettre la maison / heu / rouvrir la maison / et
658 recruter de nouveaux jeunes / et puis heu / et finalement l'année 2009 a été excédentaire / au
659 final (*raclement de gorge*) / mais là-d'ssus je pense que j'étais inspiré / mais bon j'étais pas
660 tout seul non plus (rires) heu / mm / on ferme une maison quitte à c'que l'année soit / heu en
661 déficit / parce que / si on fait un truc bancal / ça va avoir un impact sur l'ensemble de
662 l'établissement / ce sont les autres qui vont / heu / éponger / mais / ça va finir par exploser
663 ailleurs / et puis / heu / on va on peut pas

664 Interviewer : mm

665 Interviewé : heu on peut pas se permettre ça / on peut pas / mm / sabrer / l'ensemble de
666 l'établissement / pour sauver une partie de l'établissement

667 Interviewer : mm

668 Interviewé : vous voyez / donc heu faut trancher / voilà / heu / heu / or c'est pas / non plus /
669 (*rires*) de gaité d'cœur / parce que / quand on est dans l'tunnel et qu'on voit pas heu / la la
670 lumière / bon bein / mais / heu / voilà / ça / c'est / il y a la gestion de l'urgence / (*bruit de*
671 *voiture*) y a la / heu voilà / c'est l'art politique / composer avec heu / les / les possibles / voilà
672 / heu / en essayant heu / de / enfin en // d'estimer / de de de / de diagnostiquer / de de de /
673 discerner / le moindre mal / là / qu'est-ce qui est le moindre mal entre / dans un choix / voire
674 quelque chose à poser / une décision à poser / quelle est la la la / la moins mauvaise (*rires*)
675 voilà

676 Interviewer : mm

677 Interviewé : bon / heu / mm / ça c'est dans le le temps présent / yy a/ je sais pas comment
678 vous vous en sortirez avec (*rires*) tout c'que je vous dis / mais ça (*rires*) c'est votre problème /
679 heu / voilà y aya / ahh / y a gérer l'instant présent // et y a anticiper l'avenir / pour éviter
680 d'avoir / à gérer les urgences qui / elles / heu / pompent de l'énergie / du temps / duuu / heu /
681 et et // mobilisent / sur un sujet qui ne permet d'être présent sur les autres / voilà / voilà

682 Interviewer : mm

683 Interviewé : heu / (*grand raclement de gorge*) // parce que quand theu / quand il y a une
684 urgence à traiter / il faut y aller / a 100 pour cent / fin / woua / chuis pas / bah voilà / heu /
685 c'est une heure sur deux sur tel sujet / non / voilà / faut y aller quoi / woual / heu / comme au
686 combat / voilà (*rires*) /

687 Interviewer: mm

688 Interviewé : heu / (4s) voilà voilà / heu / qu'est-ce que / qu'est-ce que je peux vous dire de
689 plus (*interrogatif*) / heu vous avez des questions / (*rires*)

690 Interviewer: non peut-être

691 Interviewé : vous m'laissez parler / je n'sais pas si ça répond à vos heu / à vos / votre heu /
692 cahier des charges / fin votre demande

693 Interviewer: oui

694 Interviewé : heu / j'vais / la gestion du temps heu / à titre personnel / alors j'vous raconte là
695 aujourd'hui / pacque / pacque heu /

696 Interviewer: mm

697 Interviewé : chuis dans / heu / mm / /// voilà /y a/y a des temps / dans le quotidien ouais / y a
698 du temps de préparation / du temps de réalisation / et du temps / d'anticipation d'construction
699 d'l'avenir / heu/ et ça que ce soit pour la gestion du personnel / le budget / pour heu / heu / pour
700 le les investissements / fin voilà / heu qu'est-ce qu'on va faire / heu / heu / quels travaux allons-
701 nous faire / y aya un patrimoine à entretenir / voilà / ça aussi ça s'inscrit dans l'temps /
702 (*inspiration*) heu / y a un patrimoine / y faut éviter que dans cinq ans / le toit nous tombe sur la
703 tronche / heu / mm/ y fooh / les les arbres ça pousse / et bien on a des vieux chênes / qui sont
704 derrière (*indique un point fictif derrière lui avec la main*) / heu du côté de l'atelier mécanique /
705 heu / la dernière tempête / c'est des branches qui sont tombées / faudrait qu'il y ait des branches
706 qui tombent sur les véhicules de clients / qui les détériorent / faudrait pas qu'il y ait des branches
707 qui tombent sur la tête d'un / d'une personne voilà / donc heu / bah va falloir élaguer voilà /
708 (*sourire*) ça c'est / ça s'inscrit dans le temps

709 Interviewer: mm

710 Interviewé : voilà (*rires*) / c'est / la nature qui / heu / bah voilà / faut couper / faut tondre l'gazon
711 / bah faut élaguer les arbres / à un certain moment

712 Interviewer: mm mm

713 Interviewé : et puis faut investir / heu / dans / heu / l'usure du matériel // en atelier mécanique
714 on a un pont élévateur / on a deux ponts / deux colonnes / voilà qui permettent de lever un
715 véhicule / chaque véhicule / se en / en prenant appui sur le / l'heu / là où on met le cric quand
716 on / on cherche à changer un pneu là / vous voyez (*grande inspiration*) sur la carrosserie / fin
717 là où c'est solide / en d'ssous / (*inspiration*) et puis on a un pont quat colonnes / (*il déglutit*)
718 voilà c'est / le heu / le véhicule qui roule sur le pont / et heu ensuite on se / bon ça permet pas
719 de changer les pneus / ça permet de faire d'autres types d'intervention (*grande inspiration*) / ce
720 pont de quat colonnes y commence à être ancien / ça coûte cher / et va falloir un jour le
721 remplacer / là / donc ça / y s'agit d'anticiper pour heu / pas non plus être pris au dépourvu / heu
722 mm / mm/ donc là / voilà / sur les investissements / y a // le heu / ou sur les travaux / on va dire
723 / y a y a y a/ya la gestion sur le long terme où on peut anticiper (*grande inspiration*) / et puis y
724 a / heu / c'qui s'impose à nous / par exemple / y a deux ans à la pentecôte / chuis en juin 2013

725 / che plus quel jour précisément / le jour d'la pentecôte voilà / c'était un long week end / c'est
726 ça j'm'en rappelle parce que (*rires*) j'étais d'astreinte et / et / y a une tempête de grêle ici / avec
727 des grêlons qui sont gros comme des balles de golf / ça a fait une catastrophe naturelle etcetera
728 / c'était r'connu / et / ici on est ça a été très endommagé / les toitures / heu / y avait (*il se tourne*
729 *pour montrer ce qui doit être la partie des bâtiments touchée par la tempête*) ici ça ça suintait
730 là /

731 Interviewer: mm

732 Interviewé : en plus il a plu par-dessus / heu les bâtiments en en menuiserie c'est du bac acier /
733 mais y a des / y a des parties mm / où c'est duuh / du plexiglass là / hheu translucide / pour
734 laisser passer la lumière / c'était perforé / on a avait un toit d'un pavillon de jeune / heu / en
735 autonomie / où qu'c'était du fibro ciment / où c'est c'est quand même dur avec de l'amiante et
736 tout ça / (*grande inspiration*) heu / c'était perfo / y avait une vingtaine de heu / de de de trous /
737 dans le / voilà / donc là faut intervenir heu / dans l'urgence / bon / l'entreprise qui nous prend
738 des stagiaires etcétéra / tiens / tu peux intervenir là /sur la toiture de la maison d'accueil familial
739 / ici les ateliers machin / (*bruit de bouche pour mimer quelque chose qui se pète*) (*très grande*
740 *inspiration*) heu / les gouttières complètement prêtées à certains endroits bon / (*inspiration*) est-
741 ce que / voilà / là il s'agit de de traiter l'urgence / y a l'urgence qui s'impose à nous / il faut / il
742 faut l'faire / et puis y a ce qu'on peut anticiper / bah on peut anticiper / la / le ravalement
743 d'façade / bah voilà / on peut l'anticiper voilà / heu / y a pas d'urgence mais / plus on attend /
744 plus heu / c'est ça quoi /

745 Interviewer: mm

746 Interviewé : heu / (4 s) qu'est-ce que j'peux vous dire heu / (3s) mm / (4s) (*on n'entend que le*
747 *tictac de l'horloge*) après le le / alors si pour en rester dans le heu / pour en revenir plus sur le
748 domaine éducatif / la question du temps / fin la dimension du temps / (*inspiration*) on r'çoit
749 des adolescents / qui ont une histoire // ça c'est la dimension de la psychologie / ah tenez c'est
750 p'têtre intéressant pour votre (*éclat de rires*) heu mm / mais ils ont une histoire // ils se sont
751 construits et c'que j'vous disais avec des repères éclatés etcetera pour heu

752 Interviewer: mm

753 Interviewé : et heu ici (*chant d'oiseaux*) / la pratique / c'est heu / de dire / c'est plutôt de n'pas
754 trop r'garder les dossiers des jeunes / (*inspiration*) heu / pour avoir un regard vierge posé un
755 regard vierge sur les jeunes / et ne pas les les voir à travers un prisme / voilà

756 Interviewer: mm

757 Interviewé : heu / qui peut déformer et qui peut les (*inspiration*) les emprisonner / voilà voyez
758 / heu que y soient aussi heu / un jeune voilà qui est arrivé en juin ici / heu / qui a des casseroles
759 au derrière / il a été condamné heu / au pénal / (*inspiration*) j’lui dis écoute / très bien t’auras
760 tes convocations pénales / t’as eu ta sanction / heu ton jugement / il est / c’est la prison avec
761 sursis / tu fais une connerie bah heu / tu paieras / bah chuis désolé mais / moi m’en fiche //
762 (*gazouillis d’oiseaux*) je m’en fiche de ton passé / aujourd’hui tu arrives ici / on tourne la page
763 / la page est blanche // et puis / on construit / aujourd’hui et demain // voilà / et / et ça / c’est ça
764 qui m’intéresse // après le / de c’qui est l’ordre du passé bah c’est le jour où tu seras convoqué
765 pour les casseroles / bah t’iras / on f’ra pas de difficultés / on f’ra en sorte que tu puisses y aller
766 / mais heu / c’est pas ça qui va déterminer l’avenir voilà / (*grande inspiration*) heu / (3 s)
767 néanmoins voilà / ce sont des jeunes qui sont construits avec leur passé / avec leur heu / ils ont
768 leurs qualités / ils ont leurs fragilités / et heu / et puis /// à nous / à eux de construire avec nous
769 le le heu le aujourd’hui et demain (*grande inspiration*) alors / heu / la dimension de la
770 psychologie là dans heu mm / j’vais l’dire de façon très schématique parce que / je ne suis pas
771 psychologue de formation / et je suis heu complètement / heu / étranger extérieur / il me semble
772 / que // il y a plusieurs écoles en psychologie (*inspiration*) et il y a la psychologie freudienne /
773 qui consiste à se tourner vers le passé / pour voir les nœuds du passé / et essayer de dénouer les
774 nœuds du passé en mettant des mots dessus / et c’est important de mettre des mots / me semble-
775 t-il pour pouvoir dé passer voilà (*petit rire*) /

776 Interviewer: (*petits rires*)

777 Interviewé : voilà / for muler des choses / pour pourvoir aller / de l’avant // heu / mais / il me
778 semble que / la / cette psychologie freudienne / reste tournée vers le passé / (3s) et re / le le le
779 heu / la limite qu’on pourrait / enfin / moi que j’ose heu / alors là je suis peut-être très heu /
780 pas ambitieux mais heu / heu j’trouve pas l’mot juste / heu / pas vaniteux non plus / mais heu /
781 heu / bon / j’ose penser que / ça n’est pas suffisant / et que // on peut // se libérer aussi à travers
782 l’avenir / et là y a une autre école de psychologie / c’est la troisième école viennoise / la première
783 école viennoise c’est freud / la deuxième / je ne sais pas / j’m’en rappelle plus (*rires*) / et la
784 troisième / c’est heu / Frankel (*claquement de langue*) Frankel // qui est heu / lui aussi viennois
785 juif viennois comme Freud / qui a été en concentration / heu

786 Interviewer: ouais

787 Interviewé : pendant la guerre / (*inspiration*) et heu / mm / qui a / je crois que un observateur /
788 voilà bon il a souffert / forcément / il a été observateur aussi de de l'humanité / de ces co détenus
789 heu en camp de concentration / et heu /

790 Interviewer: (*le téléphone de l'interviewer sonne pour une alarme*) juste / c'est parce que je ne
791 voulais pas vous demander trop de temps

792 Interviewé : non non non non / heu non mais je /

793 Interviewer: je savais que vous aviez une heure

794 Interviewé : non mais bah j'vous en prie (*rires*) heu / et notamment ce qui a découvert fin ce
795 heu / ce qu'à découvert en tout cas ce / le la la / l'idée force qu'il s'est forgée à ce moment-là
796 (*inspiration*) / c'est que ceux qui arrivaient à survivre / dans ces conditions / heu / étaient les /
797 ceux qui trouvaient un sens à leur vie / (*grande inspiration*) / mm / ceux qui avaient une famille
798 / des enfants / enfin et ou qui avaient un un projet pour la le jour où ils en sortiraient quoi / voilà
799 / y a y a une espérance / parce que c'est le *Village de l'Espérance* ici

800 Interviewer: mm

801 Interviewé : une espérance de de sor tir de de ces conditions misérables et inhumaines / (*grande*
802 *inspiration*) et ça / ça permet de tenir voilà /

803 Interviewer: mm

804 Interviewé : heu // trouver l'sens / et la la et et et / Frankel / heu s'est dit bah voilà // le fait
805 d'être tournés vers l'avenir et de trouver un sens à l'avenir / (*grande inspiration*) permet de se
806 libérer //

807 Interviewer: mm

808 Interviewé : de du passé voilà /

809 Interviewer: mm

810 Interviewé : heu je crois pas qu'il faille mettre ça en dialectique / en opposition avec la vision
811 freudienne / mais bien plus en complément vous voyez

812 Interviewer: mm

813 Interviewé : et mon / en tout cas heu / je me me je trouve que / fin si j'ai retenu ça moi qui suis
814 pas très porté sur la (*rires*)

815 Interviewer: (*inaudible*)

816 Interviewé : heu si j'ai ret'nu ça c'est bien parce que / ça fait écho / à ce / moi ce me semble /
817 il me semble que je porte ça / en tout cas je désire ça / c'est / on se tourne vers l'avenir / et
818 qu'on trouve du sens à l'avenir et les jeunes qui arrivent ici / heu / désabusés ou dans les trafics
819 heu / sont vus / rej'tés de l'école ou rej'tés de leur famille ou qui sont en échec / ont une estime
820 de soi plutôt ratatinée (*inspiration*) qu'ils puissent / se découvrir des qualités pour ouvrir un
821 avenir /

822 Interviewer: mm

823 Interviewé : pour ouvrir heu / une perspective / heu traverser l'épreuve / avoir une espérance
824 voyez / plus qu'un espoir hein

825 Interviewer: mm

826 Interviewé : l'espérance / alors dans / comme notre fondateur c'est un prêtre j'pense qu'il avait
827 / y a trois vertus théologiques / la foi l'espérance et la charité / l'espérance on sait pas très bien
828 c'que c'est / mais ch crois qu'y a Peguy dont on célébrait le cent'naire de l'a mort / y a
829 quoi / deux ans / Peguy 1914 / mort à la guerre // qui a écrit sur l'espérance / y a des choses
830 très fortes de / or je je connais pas très bien / mais il me semble qu'y a y a des choses / qui sont
831 heu / voilà / l'espérance ne supprime pas l'épreuve / mais qui donne du sens pour la traverser /
832 vous voyez / donc pour aller au-delà pour aller plus loin / heu mm / et je je trouve que ici / le
833 Village de l'Espérance porte bien son nom // parce qu'elle permet à des jeunes de se ré concilier
834 avec eux-mêmes // au moins partiellement / fin voilà / et de d'ouvrir une voie / pour construire
835 leur avenir / voilà heu / d'où la nécessité des par des contrats jeunes majeurs pour pas / qu'y
836 s'retrouvent à la rue sous les ponts / (*sourire*) heu / parce que voilà

837 Interviewer: mm

838 Interviewé : et heu // ouais construire l'avenir / voilà / et ça heu / je trouve que cette mm / ce
839 cette mm / psychologie frankelienne comment dire de de Frankel / heu / est en résonance heu
840 / avec heu c'qu'on cherche à porter ici voilà / heu mm / mouais ouais ouais / voilà pour la
841 dimension du temps /

842 Interviewer: je trouve que là vous bouclez avec c'que vous amenez oui c'est heu c'est

843 Interviewé : ah

844 Interviewer: ah oui là pour le coup

845 Interviewé : bon bein tant mieux (*éclats de rires*)

846 Interviewer : (*rit également*)

847 Interviewé : pourtant c'est d'l'improvisation sous l'inspiration (*rires*)

848 Interviewer : improvisation en tout cas (*air admiratif*)

849 Interviewé : mm oui oui oui

850 Interviewer : bon

851 Interviewé : non / heu / je / c'est intéressant (*éclat de rires*) ahhh / ouais ouais ouais // mois je /

852 fin voilà / j'ai pas de n / de de / de limites / temporelles / fin voilà / je peux / fin si vous

853 l'souhaitez / j'peux encore /

854 Interviewer : ah si vous avez des choses / mais sinon

855 Interviewé : non non non / je / si sur la gestion du temps pour moi /

856 Interviewer : allez-y

857 Interviewé : par exemple / là heu mm / les jeunes en atelier / heu le vendredi c'est une petite

858 journée parce qu'ils partent plus tôt / y a une réunion des éducateurs techniques / donc ils

859 terminent à 15 heures / demain c'est le 14 juillet / c'est férié / heu plutôt que de faire revenir

860 les jeunes en atelier vendredi pour une petite journée où y seront pas au travail / fin ils ont du

861 mal à s'y mettre / en plus c'est l'mois de juillet / les jeunes du garage sont en vacances

862 Interviewer: mm

863 Interviewé : heu / heu on n'ouvre pas les ateliers / on ferme / on maintient les ateliers fermés /

864 on fait l'pont /

865 Interviewer: d'accord

866 Interviewé : les éducateurs sont en congés / voilà / heu moi j'viendrai je viendrai vendredi /
867 c'est pour ça que j'vous proposais vendredi aussi comme créneau / heu je serai au calme et ça
868 / ça permettra de travailler sur les sujets / qui sont plus des sujet d'fond (*le téléphone sur son*
869 *bureau sonne*) heu / pour heu (*deuxième sonnerie du téléphone*) mm voilà / mais heu (*troisième*
870 *sonnerie*) c'est pour la gestion de mon temps voilà / (*quatrième sonnerie du téléphone*) je me
871 permets juste /

872 Interviewer: je vous en prie

873 Interviewé : oui allô / (3s) oui oui oui bonjour Pierre heu / tu / heu alors attends / parce que
874 suis / comme y a l'transfert sur mon portable / y a un appel (*un téléphone portable sonne*
875 *également*)

876 Interviewer: (*fait des gestes pour dire qu'elle peut sortir*) si si vous

877 Interviewé : (*fait un geste pour dire qu'elle peut rester*) / (3s) d'accord très bien eh bein / à tout
878 d'suite ou / tu veux que j'te rappelle // ah bon (*il raccroche*) (*s'adressant à l'interviewer*) c'est
879 l'ancien président vous voyez / qui / qui a déménagé en Province / (*grande inspiration*) heu /
880 me rappelle dans cinq minutes / bon / heu qu'est-ce que voilà / oui / (5s) c'est bon

881 Interviewer: oui

882 Interviewé : voilà / parce que là je serai là vendredi / les autres seront en congés / heu moi ça
883 me permettra de bosser et voilà / oui voilà

884 Interviewer: bon

885 Interviewé : sur le temps / (*rires*) et heu vous faites ça pour / dans quel heu /

886 Interviewer : juste / je ne veux pas perdre l'enregistrement qui est là (*elle enregistre*
887 *l'enregistrement sur son appareil*) (*bruits de mouvement, débranche la prise*) merci beaucoup
888 / vous savez ces appareils il faut les hop voilà (*fin de l'entretien*)

Entretien DENIS (E-D)

Réalisé le 10 octobre 2013 - Durée 47 mn

Transcrit en décembre 2013

- 1 Interviewer : Voilà je laisse tout ça là
- 2 Interviewé : d'accord
- 3 Interviewer : il ne faut pas que je les oublie
- 4 Interviewé : (il *tousse une fois*)
- 5 Interviewer : heuh alors je sais que vous vous /mmm que vous dirigez plusieurs institutions/
- 6 Interviewé : mm
- 7 Interviewer : heu socioéducatives / si j'ai bien compris
- 8 Interviewé : maison d'enfants à caractère social
- 9 Interviewer : d'accord et heu en fait ce que je j'aimerais là / c'est que vous puissiez me parlez
- 10 de la manière / dont vous vivez votre fonction de directeur / comme ça vous vient /
- 11 Interviewé : mm
- 12 Interviewer : le plus spontanément possible
- 13 Interviewé : Ah effectivement je comprends qu'il fallait (*rires un peu nerveux*) avoir l'esprit
- 14 libre parce que si c'est dans la minute / là / de manière très colérique (*rire*)
- 15 Interviewer : Voilà / c'est laisser et peut être en lien avec votre emploi du temps / avec la
- 16 notion de temps voilà /
- 17 Interviewé : Ouais oui c'est très lié de toutes façons / en fait moi j'ai une double fonction / je
- 18 suis à la fois directeur d'établissement
- 19 Interviewer : mm
- 20 Interviewé : de deux établissements donc / d'une maison à caractère social qui est située à
- 21 Bressy mais qui est éclatée / avec une maison d'enfants à Bressyune autre maison à Mrency /
- 22 à peu près $\frac{3}{4}$ d'heure de route quand ça roule mal et quand ça roule bien à peu près 30 minutes
- 23 mais en roulant un p'tit peu au-delà des limitations de vitesse on va dire comme ça / et un
- 24 service jeune majeur qui est basé à Bressy / on a des appartements sur 4 communes Bressy /
- 25 Le Villers / Tourantes et La Nacelle / ça c'est la première institution c'était celle qui existait
- 26 quand j'ai pris le poste en 2007 heu...il n'existait que ça de l'Asso sur le département depuis /

27 on ouvre ici une deuxième institution / qui est le service d'accueil d'urgence dont j'ai
28 également la fonction de directeur /

29 Interviewer : d'accord

30 Interviewé : là pour le coup je suis totalement directeur de ça j'ai en plus une fonction de
31 directeur départemental / qui a pour mission le développement et dans ce développement / il y
32 le service d'accueil d'urgence-là qui ouvre mais il y a également la reprise d'une institution à
33 Charry à à peu près une demi-heure de route de Bressy / heu où là il y a un directeur
34 d'établissement qui est sous mon autorité heuuu de directeur départemental et dans mon
35 périmètre / il y a une autre association qui s'appelle La Renaissance qui est une association /
36 qui est une maison d'enfants également qui a intégré le groupe / il y a à peu près 2 ans et qui a
37 été mis dans mon périmètre il y a à peu près un an et demi / suite à des difficultés dans / dans
38 cette association c'est une organisation groupe ça

39 Interviewer : d'accord

40 Interviewé : / il y a des développements que j'ai voulu que j'ai initiés la reprise de maison
41 d'enfants à Charry c'est moi / qui l'ai initié heuu le positionnement sur l'appel d'offres du
42 service d'accueil d'urgence / c'est moi qui l'ai initié ce sont des développements auxquels je
43 dirai j'étais préparé ééé / et puis ça faisait partie de des missions de directeur départemental
44 qu'on m'avait demandées / c'est-à-dire d'essayer de développer la présence de l'AIDE. sur le
45 département et puis il y a des missions que je n'ai pas demandées / qui m'ont été imposées qui
46 sont celles de d'avoir La Renaissance qui rentre dans mon périmètre mission / heu./ au départ
47 l'idée avec laquelle je n'étais pas très chaud moi / c'était l'intégration de la Renaissance
48 groupe AIDE mais en même temps ça me regardait pas / c'était une autre association et ça
49 concernait le groupe AIDE là où ça me concerne c'est que c'est sur mon territoire le même
50 département (*sourire soutenu entendu*)

51 Interviewer : mm

52 Interviewé : j'avais signalé heuu au responsable du groupe AIDE que il y avait quand même
53 un problème d'image du groupe en intégrant cette institution qui était en grosse difficulté / on
54 m'a écouté on ne m'a pas écouté /et maintenant on me demande de résoudre les difficultés de
55 cette institution en la mettant dans mon périmètre /

56 Interviewer : mm d'accord /

57 Interviewé : Ce qui est quand même relativement complexe et juridiquement de mon point de
58 vue insoluble aujourd'hui on verra / je rediscuterai avec mes chefs/ (*il change son croisement*
59 *de genou et se replace sur son siège*) donc sur la fonction d'établissement purement
60 d'établissement / (*je profite de ce moment pour vérifier que l'enregistrement est bien en route*
61 *sur les deux portables avec le sentiment que l'entretien va démarrer*) aujourd'hui c'est très
62 compliqué parce que je n'sais plus ce qui est fonction du directeur d'établissement et ce qui
63 est fonction du directeur départemental moi pour moi je n'ai qu'une seule fonction je dirige
64 des établissements sur un territoire/ que mon périmètre s'est élargi de manière très
65 conséquente mais que mon salaire n'a pas évolué //en grille conventionnelle / c'est gênant
66 c'est gênant heu / il a pas évolué non pas du fait de mon employeur pour le coup mais du fait
67 du Conseil Général qui dit c'est la grille / et y a pas d'évolution possible ils auraient pu me
68 faire sauter un ou deux échelons ils ont des moyens / hein mais ils le font pas dans le contexte
69 économique/ là où ça devient plus compliqué c'est que je n'ai pas non plus les moyens du
70 développement c'est-à-dire que moi / aujourd'hui j'ai une secrétaire par institution mais j'ai
71 tout un travail administrata administratif à faire et des secrétaires qui ont pas forcément les
72 compétences pour les faire ou des niveaux d'études / et et qui n'ont pas la dimension
73 départementale là heu et là je suis en colère / parce que moi je vais me battre auprès du
74 département pour que il y ait une création de poste / et quelque chose qui prenne en compte ça
75 / et là c'est mon employeur qui dit non non on y va pas / c'est trop dans le contexte
76 économique c'est trop demandé / là il y un danger qui est pas entendu qui est pas pris en
77 compte / là où c'est compliqué également c'est sur les délégations / qui sont réellement les
78 miennes /j'ai depuis très peu de temps un document unique de délégation qui m'a été imposé
79 c'est-à-dire que (*grand sourire puis rire un peu gêné*) moi je leur fait savoir que j'étais très
80 étonné que depuis que j'étais en poste de ne pas avoir de document unique de délégation que
81 la loi l'imposait (*sourire entendu*)

82 Interviewer : mm

83 Interviewé : Queuuh / ça me gênait pas plus que ça si ce n'est que parfois j'étais un peu dans
84 le flou et que parfois / j'avais besoin de pouvoir me situer aussi par rapport à un document un
85 peu alors on m'a envoyé un document unique de délégation pour signature pas pour
86 discussion / pas pour échange (*grand sourire très entendu*) je l'ai signé (*bref rire un peu*
87 *nerveux*) je l'ai regardé je l'ai signé dit j'voulais pas rentrer au conflit sur ces questions-là /
88 mais aujourd'hui heuuuu y aya un flou assez important sur la fonction de directeur

89 départemental / sur la fonction de directeur d'établissement les délégations sont très claires et
90 très précises heu mais aussi parce que / la fonction existe réellement dans le secteur

91 Interviewer : mm

92 Interviewé : / la fonction de directeur départemental elle n'existe pas ni conventionnellement
93 ni / c'est une organisation interne / mais qui exige énormément heu de notre part / notre
94 employeur exige énormément et dont je me rends compte en fait elle fait des économies
95 d'échelle / c'est-à-dire qu'en ayant un directeur départemental eh bien on s'évite par exemple
96 d'avoir un directeur au service d'accueil d'urgence

97 Interviewer : mm

98 Interviewé : On s'évite heuu d'a d'avoir un personnel supplémentaire à la / au siège pacque ya
99 trop de directeurs comme interlocuteurs on s'évite / et que nous on absorbe tout ça et qu'à un
100 moment donné c'est juste plus possible en termes de temps / aujourd'hui moi mes journées de
101 travail c'est 8h le matin jusqu'à 19 / 20 heures le soir hein en gros

102 Interviewer : Sans sans

103 Interviewé : Là j'ai pas mangé aujourd'hui j'ai pas mangé hier midi sans pause repas /ce sont
104 des journées de dingue hein alors je veux bien ya des périodes là on est en fin de chantier je
105 sais je savais que ça serait ça /le problème c'est quand je suis absent (*rire nerveux*) quand je
106 suis absent rien ne se fait et quand je reviens j'ai une masse de travail colossale donc
107 aujourd'hui / j'ai heu un contrat de travail qui est pas un contrat horaire // contrat jour
108 (*inspiration*) je dois travailler je crois que c'est 208 ou 209 jours par an en fait j'ai les congés
109 conventionnels / j'ai les congés annuels légaux les congés conventionnels qui sont les congés
110 trimestriels et j'ai 18 jours de RTT // que je ne peux pas prendre que je n'ai jamais pris que je
111 ne peux pas prendre et dont on me dit au moment où je vais quand même dire à mon
112 employeur / on peut peut-être me les payer si je ne peux pas les prendre on peut me les mettre
113 sur un compte épargne temps (*rire bref*) le retour que j'ai aujourd'hui c'est mais attends tu
114 t'organises mal

115 Interviewer : ah

116 Interviewé : Là c'est très compliqué parce que on me dit tous les postes de cadres sont
117 pourvus donc ça veut dire que normalement tu dois y arriver et je ne peux pas / c'est pas
118 possible et c'est pas entendu ça c'est la première difficulté / la deuxième difficulté c'est notre

119 position à la fois représentant de l'employeur et à la fois salarié // c'est une position heu
120 impossible quelque part heu parce qu'on est la seule catégorie / les directeurs sont la seule
121 catégorie qui n'ont pas de représentativité vis-à-vis de leur employeur / ils représentent leur
122 employeur et ce que nous / on a à dire on y va forcément individuellement // on y va pas dans
123 un cadre de représentativité on a pas de DP on a pas heu on n'a pas d'organe de représentation
124 / et on sent que c'est toujours très tendu c'est-à-dire **que quand on veut faire remonter**
125 **quelque chose / il faut qu'on arrive à trouver une organisation qui est rarement**
126 **cohérente / qui est rarement solide parce qu'il y a des mises en danger / et hé-hé on sait**
127 **qu'individuellement on peut sauter** (*sourire comme de soulagement d'avoir osé dire*
128 *quelque chose*) voilà on va l'dire comme ça moi j'ai été je suis dans un contexte assez
129 particulier heu j'ai été heuu un tout jeune directeur / j'étais le plus jeune des directeurs de
130 l'Asso. heuuu j'ai appris c'est mon premier poste hein / j'ai appris heuu une grande assurance
131 en moi je savais que je pouvais diriger hein / dans d'autres secteurs j'ai été directeur à 20 ans
132 de de colonie de vacances / c'est quelque choses que j'aime faire / je sais faire et j'aime faire
133 je n'avais aucun doute sur ma capacité à occuper ce poste aujourd'hui / ce poste il s'est
134 développé // j'arrive à un moment donné où je n'aurais jamais accepté ça ya dix ans //
135 aujourd'hui je l'accepte parce que j'ai aussi une situation familiale / qui fait que j'ai des
136 bouches à nourrir et que je peux plus prendre les risques que je prenais ya dix ans / voilà /on
137 va l'dire très clairement je n'accepterai pas cette situation normalement / je ne peux pas
138 travailler 60 parfois même 70h par semaine heu dans ces conditions-là / heuuu mon taux
139 horaire de salaire pff si je fais (*rire nerveux*) le compte il est inférieur aux éducateurs si je
140 compte le nombre d'heures que je travaille / alors c'est un peu délicat de dire ça parce que
141 mon salaire est quand même celui le double de celui d'un éducateur hein au final mais heu
142 voilà / ya un nombre d'heures qui colossale et je ne vois pas ça être pris en compte au niveau
143 du secteur / c'est-à-dire qu'aujourd'hui la seule dimension qui est prise c'est celle de la
144 responsabilité / t'es responsable de ton poste tu te débrouilles et il faut que ça marche et
145 quand ça marche plus tu deviens le gros nul on qu'on vire / où on pointe bien les
146 manquements voilà et ça c'est très très embêtant voilà moi j'ai / je / j'ai du mal à supporter je
147 trouve que c'est un virage important du secteur y a une tension qui est lié aux financements
148 hein / qui est très très forte et qui nous met une pression très importante et qui est (*grande*
149 *respiration*) les seules moi ce que je vois aujourd'hui de ma hiérarchie la seule chose qui les
150 intéresse ce sont les chiffres / c'est-à-dire que quand les comptes arrivent quand les suivis
151 budgétaires arrivent mais là j'étais là-dessus quand vous êtes arrivée (*rire bref*) heu eh ouais
152 mais il va falloir m'expliquer pourquoi t'as dépensé 4000 euros en plus sur heu une ligne / et

153 là je leur dit mais j'ai pas eu le temps de la suivre la ligne je oui je regarde je constate je
154 regarde je me rends compte qu'effectivement y a un problème heureusement qu'ils m'alertent
155 mais ne me ne me demandez pas de me justifier de cette manière-là / c'est c'est c'est juste pas
156 possible

157 Interviewer : mmm

158 Interviewé : // et la question de la prise en charge de de l'intérêt de la prise en charge elle
159 n'existe pas aujourd'hui / la question de la prise en charge elle ne passe que par la démarche
160 qualité qui ne concerne pas les gamins qui concerne des des lois et des cadres qui sont mis en
161 place heu / moi je pense que la création d'une nouvelle forme d'économie // c'est-à-dire qu'on
162 crée des des des usines à gaz de d'experts de la qualité qui viennent qui mettent des normes et
163 qui n'ont aucune connaissance de nos établissements /3s qui ont juste ça a juste donné quand
164 même quelque chose d'intéressant c'est obliger les établissements à donner à voir ce qu'ils
165 font et ça je trouve que c'est c'est essentiel / hein moi j'ai jamais eu de problèmes à rendre
166 compte de de c'que je faisais mais par écrit et qu'on vienne voir c'que j'fais / c'est c'est
167 quelque chose qui m'a jamais gêné bon ça ça peut être un outil intéressant de limitation de
168 situations ou d'organisations maltraitantes parce que souvent ce ne sont pas les individus qui
169 le sont c'est une juste une forme d'organisation qui permet ou qui des fois génère la
170 maltraitance // et à côté de ça c'est / énormément de contraintes heu législatives qu'on ne peut
171 pas tenir y en a tellement que moi / je suis hors la loi quasiment sur tous les établissements
172 c'est c'est juste impossible / même toutes les connaître je crois que c'est impossible voilà / et
173 et et derrière ça heu on nous met une pression colossale parce qu'on sait que derrière par
174 exemple l'évaluation externe / c'est peut-être des sources de financement qui vont se tarir // et
175 et et en fait on est pris dans un dans un / moi je trouve entre ça fait 6 ans et demi que je dirige
176 je vois entre le début où j'ai pris le poste et maintenant alors je me pose des fois des questions
177 peut-être que maintenant / j'y suis plus attentif j'étais moins avant mais quand même je vois
178 se durcir la question de la pression financière / que les choses sont pas dites clairement // moi
179 si on me dit clairement y a une pression financière il faut faire des économies /on cherche
180 ensemble / on les trouve mais ya quelque chose de de malhonnête dans dans les échanges / de
181 de pas dit / je sais pas mais on essaie de nous faire croire que c'est pour d'autres choses alors
182 qu'en fait on sait très bien hein que l'enjeu / c'est une pression financière on sait très bien
183 qu'aujourd'hui l'évaluation externe elle a pour objectif l'ANESM a pour objectif de faire
184 fermer un certain nombre d'établissements // on le sait voilà // alors on verra ce qu'il en est ou
185 pas pac'que derrière y a les conseils généraux qui ont une mission à remplir / et donc il faut

186 bien qu'ils puissent la remplir mais aujourd'hui on sait qu'on est pris dans notre secteur / donc
187 le social et pas le médico-social mais le social / on est pris dans la pression qui a été celle de
188 des hôpitaux il y a quelques années / des services psychiatriques on ferme heu des pans
189 entiers d'activités sans regarder si c'est en corrélation avec les besoins ou pas / voilà donc on
190 on sait qu'on participe de ça moi ça me gêne énormément / heu hein je suis aujourd'hui je suis
191 regardé sur le département par des directeurs d'autres associations un peu comme un OVNI
192 pac'qu'on est la seule à se développer ils ne comprennent pas / comment on fait /heu on se
193 développe / (inspiration souffle) j'essaie en tout cas moi qu'on se développe en maintenant
194 de la qualité / en maintenant le gamin au centre de mais je sais qu'on se développe avec des
195 prises de risque qui sont importants dans les taux d'encadrement sur les équipes cadres /
196 qu'aujourd'hui je donne un exemple / quand je suis d'astreinte je suis d'astreinte sur un
197 périmètre géographique qui est quasiment tout le département on enlève le secteur /
198 d'Eperveuil et Berny mais ça va de Fancueil les bains à Many jusque tout tout l'Est du
199 département / c'est à peu près quand je suis d'astreinte heu 30 je suis d'astreinte pour à peu
200 près 60 gamins ///

201 Interviewer : d'accord

202 Interviewé : C'est-à-dire des possibilités d'intervention énormes et j'interviens la nuit
203 régulièrement / et pas les temps de repos qui va avec donc on joue avec notre santé heuuu / il
204 y aucun contrôle de nos dossiers alors que moi au siège personne ne me demande si j'ai fait
205 mes visites médicales du travail // et je n'ai pas même ça je n'ai pas eu le temps de les faire là
206 j'en ai fait qu'une à mon embauche // parce que on m'a demandé de la faire depuis 6 ans je
207 n'ai pas fait une seule visite médicale du travail / voilà donc il y a ya une vraie pression sur
208 les cadres et je crois que la pression du secteur elle porte là-dessus avec en plus un souci
209 permanent du bien être des salariés / c'est très bien une trouille des prudhommes qui fait
210 qu'on respecte au maximum le droit des salariés mais mais nous le droit du travail heu / moi
211 je sais pas ce que c'est / il n'existe pas alors quand je vous dis je ne suis pas soumis à un cadre
212 horaire si je suis soumis à la loi du droit du travail en France c'est 44 heures par semaine ///

213 Interviewer : d'accord

214 Interviewé : C'est pas au-delà en Europe on sait qu'on peut pousser avec dérogation
215 d'inspection du travail à 60 heures semaine mais qu'à partir de la 45eme heure on est en heure
216 sup / heu moi je je on me demande pas mes comptes horaires puisque je suis en forfait jour

217 c'est un bel attrape couillon / mais à côté de ça le contrôle par rapport au droit du travail
218 forfait jour ou pas // on regarde pas /4secondes

219 Interviewer : la question d'être non soumis à horaires c'est

220 Interviewé : C'est c'est c'est très intéressant d'ailleurs je pense qu'effectivement c'est le plus
221 adapté à notre secteur c'est le forfait jour / c'est-à-dire si ya un besoin on commence la
222 journée à 9h et qu'on la finisse à 21 heures de manière exceptionnelle / c'est pas grave mais je
223 peux pas dire bah non moi je travaille 7heures donc j'arrête et et j'ai personne pour passer le
224 relais donc je pense que c'est nécessaire à la mission // encore faudrait-il que ce soit pas tous
225 les jours ///

226 Interviewer : Oui

227 Interviewé : Ah (*rire nerveux*) que quand je suis d'astreinte que j'interviens la nuit on me
228 rétorque mais tu as une prime d'astreinte / oui très bien mais n'empêche qu'en termes de
229 fatigue heu c'est pas la nuit dernière mais la nuit de dimanche heuu alors ça tombait bien
230 j'travaillais pas dimanche / mais bon j'ai dû quand même intervenir à 2 heures du matin le
231 temps de faire le trajet de chez moi d'intervenir de revenir je suis revenu me coucher / il était
232 4 heures et demi du matin (*sourire*) ouais mais à 8 heures j'étais au bureau pace qu'il fallait
233 qu'à 8 heures je sois au bureau là / j'ai pas les temps de repos c'est c'est juste pas possible

234 Interviewer : Mmm

235 Interviewé : Je vous donne un exemple ici ya des astreintes qui vont être faites par les
236 éducateurs heu / je suis obligé de réfléchir des temps de travail des éducateurs quand ils font
237 l'astreinte qu'ils interviennent ou qu'ils interviennent pas qui ait des temps de repos garantis
238 si jamais ils interviennent ///

239 Interviewer : D'accord

240 Interviewé : Ici un éducateur qui interviendra de nuit d'astreinte il sera de ne pas travailler le
241 lendemain ///vous voyez moi je j'interviens oui mais je travaille le lendemain / c'est juste pas
242 possible et on est dans une multiplication et ça je crois / que c'est très lié au groupe AIDE qui
243 se vit comme une entreprise sociale et pas comme une association / les modes de relations
244 entre les individus qui sont pas du tout les modes que j'ai connu dans les associations / c'est-
245 à-dire que ce groupe qui met en avant heu les questions de bienveillance ne les applique pas /
246 là à l'interne on est dans quelque chose qui relève quand même de de l'entreprise / avec

247 certaine notion de la productivité hein / et ça / c'est plus un problème éthique et personnel /
248 moi sur ce département j'essaie que ça ne se ressente pas hein pour moi on est avant tout une
249 association / moi mon engagement il est associatif et il est et il est auprès d'un public des
250 jeunes (*inspiration*) je suis pas très étonné que le groupe AIDE soit la dedans je viens moi-
251 même d'une administration le ministère de la justice protection judiciaire de la jeunesse / y a
252 pas mieux pour ne pas respecter le droit du travail qu'une administration surtout quand c'est
253 le ministère de la justice (*rire qui accompagne cette phase*) voilà donc alors ça aussi c'est
254 quelque chose qui pour moi des fois est assez compliqué heu / c'est d'avoir des audits de la
255 PJJ de gens dont je sais qu'ils sont totalement incompétents par ailleurs / parce que j'ai bossé
256 avec eux et que je les ai vus faire et que et que / voilà et des gens qui viennent m'embêter sur
257 le droit du travail qui ne connaissent pas mais ils se réfèrent à ce qu'ils connaissent de la
258 fonction publique / et la fonction publique si elle respectait le droit du travail / ça se saurait
259 dans notre secteur c'est pas respecté les temps de repos tout ça y connaissent pas /

260 Interviewer : Mmm

261 Interviewé : Les heures sup moi j'ai jamais connu / par contre faire plus heures oui ça j'ai
262 connu qu'elles soient payées j'ai jamais vu (*phrase accompagnée d'un rire nerveux*) hein et le
263 groupe AIDE bah c'est un peu ça //c'est devenu une administration en tant que telle oui 10
264 000 salariés c'est plus une entreprise à taille humaine / de mon point de vue // on est d'ailleurs
265 ça porte bien son nom on est dans un groupe / et à un moment donné la question des places et
266 des positions de chacun heu / elle est un peu confuse donne un exemple un directeur comme
267 moi normalement il a au-dessus de lui / un Directeur Général et un Conseil d'Administration

268 Interviewer : Mm

269 Interviewé : Et il peut très facilement discuté avec le Conseil d'Administration sur des
270 orientations politiques / des choses qui moi m'intéresse si je veux être directeur c'est un
271 moment pour donner des orientations / et pas uniquement pour gérer des comptes des conflits
272 des droits enfin des choses comme ça / le groupe AIDE j'ai au-dessus de moi une Direction
273 Générale un Délégué-Général-Adjoint de groupe / de pôle un Délégué Général de pôle le
274 Délégué Général du groupe et quelque part / un Conseil d'Administration que je ne connais
275 pas//

276 Interviewer : d'accord (*un peu surprise*)

277 Interviewé : donc (*rire*) quand je veux prendre une orientation je m'adresse à ma Directrice
278 Générale dont je sais que c'est pas une vraie Directrice Générale / puisqu'elle ne peut pas me
279 donner une réponse sur certaines questions elle me dit bah / je vais réfléchir je sais ce que ça
280 veut dire elle en réfère plus haut et eh / un moment donné quand et à qui j'expose (*il tape avec*
281 *sa main droite dans la paume gauche dans un claquement*) l'idée que je peux avoir et quand
282 je peux la mettre en œuvre / moi j'ai réglé le problème dans une prise de risque c'est que j'en
283 réfère plus je fais // je fais heu tant qu'y a pas de problème on me dit rien / quand ça marche
284 bien et que ils ont l'écho par ailleurs me dire c'est vachement bien ce que tu fais / puis quand
285 ça marche pas on vient m'dire d'où tu fais ça comme ça t'as pas respecté la procédure / je
286 m'en fous voilà oui j'ai pas respecté la procédure mais je / je m'en moque complètement ça
287 les énervent beaucoup ma hiérarchie mais en même temps voilà / ya ya ça m'a permis moi
288 d'inscrire et d'asseoir heu heu mon action sur le département où ils savent très bien
289 qu'aujourd'hui / bon c'est une histoire de balance ils auraient plus / y aurait plus de risques
290 pour leurs institutions à me dire bon dégage qu'à me laisser en poste voilà //

291 Interviewer : mm

292 Interviewé : On est un peu dans ces équilibres-là tant que financièrement ça tient // là-dessus
293 ils se posent plus de questions si c'est déficit de toutes façons (*rire*) ça vole voilà

294 Interviewer : c'est au niveau financier que l'équilibre tient

295 Interviewé : Voilà et ce qui est difficile c'est qu'on est aussi heu / on est dans du mensonge
296 permanent mais pas / je trouve que je trouve j'trouve que dans le groupe c'est relativement
297 exacerbé / hein/ maiiis dans le secteur en général c'est-à-dire aujourd'hui j'ai vu qu'on //on ne
298 devient compétent que si on est capable de gérer un budget et surtout de tenir les contraintes
299 budgétaires qui sont les nôtres alors / je veux bien entendre que ce soit important j'ai pas j'ai
300 pas de doute que heu on est pas dans un monde de bisounours et puis qu'y a des réalités des
301 contraintes économiques / mais tout le reste on le balaie on s'en fiche dire qu'aujourd'hui moi
302 moi j'ai vu des collègues extrêmement compétents hein / j'peux l'dire dans leur manière de
303 gérer mais être dans des difficultés financières telles (*grande inspiration*) moi j'ai de la
304 chance peut-être que c'est lié à un climat social / j'ai pas beaucoup d'arrêt maladie première
305 chose et j'ai réussi mais c'est dans un mode de management qui me convient pas / parce que
306 je suis j'ai été obligé de de me de me mouiller de rentrer /dans dans une espèce de de chuis
307 dans la guérilla du management / c'est-à-dire que mes équipes me suivent mais me suivent
308 pacque c'est moi / pas parce que c'est le projet parce que c'est moi / je sais que heu hier voilà

309 hier 18h j'apprends que j'ai un surveillant de nuit qui viendra pas parce qu'il est malade / j'en
310 ai un autre en congé je n'ai quasiment aucune solution de remplacement // soit je respecte le
311 droit du travail et j'appelle une boîte d'intérim et ça me coûte la peau des fesses et là / mes
312 budgets je les tiendrai pas / soit j'appelle un de mes éducateurs en lui disant voilà là un vrai
313 problème je vous / demande de faire la nuit je compenserai ça pas financièrement mais je je
314 vais compenser ça par des jours de congés / on va on va trouver une solution et ces jours de
315 congés je les tais (*rire complice*) c'est-à-dire que qu'ils n'existent pas officiellement à la DG /
316 la DG ne sait pas comment je gère / ils savent ce que je veux bien leur dire et je leur dis ce
317 qu'ils sont capables d'entendre / parce que ça ils ne sont pas capables de l'entendre / ils sont
318 pas capables d'entendre / qu'à un moment donné / on est obligé de rentrer dans des
319 managements où on fait certaines choses heuuu / qui sont limites limites /qui sont légales en
320 même temps / j'ai le droit de compenser de cette manière-là / mais heuu y aurait pas la
321 confiance des éducateurs dans ma parole //ça marcherait pas ils demanderaient des heures sup
322 ou ils me diraient non et je ne dois rien faire et / il y a beaucoup de boîtes du secteur où c'est
323 pas possible donc on va à l'intérim et et ça plombe / ça ne veut pas dire que ce soit de
324 mauvais directeurs ça veut dire qu'on travaille à flux tendus en permanence et qu'on a pas les
325 moyens d'action qui est la nôtre / (*inspiration*) qu'on a pas de que c'est un secteur où il y a
326 pas de reconnaissance il faut être très clair c'est (*grande inspiration*) c'est tant que ça fait pas
327 de bruit c'est très bien ce que vous faites mais loin de chez moi / là nos voisins là ils sont pas
328 du tout contents qu'on s'installe mais mais je suis sûr qu'ils regardent des émissions à la télé
329 sur ces pauv'petits enfants ils ont la larme à l'œil là il faudrait faire quelque chose mais loin
330 de chez eux / donc on sait qu'on a pas de reconnaissance on est pas productifs on produit pas
331 d'électorat bien au contraire (*rire*) on peut être dangereux pour les heu pour les politiques heu
332 //la seule chose qu'on peut la seule reconnaissance qu'on peut avoir elle est à l'interne / elle
333 est qu'à un moment donné une valorisation et une réflexion sur comment on défend
334 politiquement l'action qu'on a nous mais politiquement au sens large au sens noble / alors
335 moi ça c'est quelque chose qui me pose un gros problème dans ma fonction de directeur c'est-
336 à-dire je suis quelqu'un de j'ai toujours été engagé j'ai des choses à dire sur sur les / sur le
337 secteur et sur le public je n'ai pas aujourd'hui pas l'impossibilité d'exprimer ça voilà heuu et
338 je / le fais mais à chaque fois que je le fais je sais que je prends des risques colossaux alors
339 bon / je donne un exemple dernièrement le risque que j'ai pris comme ça il est avec le Conseil
340 Général du Val de Ral que la question des jeunes majeurs / hein y aa un revenu minimum
341 garanti qui est discuté au sénat alors je me suis pas tenu au courant ces derniers temps mais /
342 je crois qu'ils n'a pas encore été accordé au sénat mais on sait qu'à un moment donné / l'état

343 va s'occuper de la question des 18 25 qui ont pas droit au RSA / qui ont droit à aucune forme
344 d'aide et on sait que d'un autre coté la protection de l'enfance permet de protéger des gamins
345 jusqu'à 21 ans

346 Interviewer : Mm

347 Interviewé : Voire un tout petit peu plus quand les conseils généraux comme celui du Val de
348 Ral peut heu / sont bien lunés surtout quand ils ont 50% de leur population qui ont moins de
349 25 ans ils sont bien obligés de faire des choses / heu /// (*inspiration*) moi j'ai été plus loin que
350 ce que m'autorise le groupe/ j'ai déjà négocié avec le Conseil Général du Val de Ral qu'on /
351 qui y ait une discussion entre heu le leu service la Direction de l'Enfance la Direction de la
352 Solidarité / et moi pour qu'on voit ensemble comment on pourrait mettre en place un service
353 des 18 25 où y ait une partie du financement qui arrive protection de la enfance / les salaires
354 les salariés et la direction de la solidarité au lieu de verser aux jeunes le revenu minimum
355 garanti nous le verse à nous et que / nous on le gère un peu comme un service de tutelles mais
356 que ça puisse s'adresser aux 18 25 7

357 Interviewer : D'accord

358 Interviewé : J'en ai pas parlé (*le ton est très bas sourire*) cette question-là j'en ai pas parlé à
359 ma Direction Générale parce que je m'en moque si vous voulez / parce que si je leur en parle /
360 moi ils vont me dire holala c'est pas nos préoccupations / tu nous emmerdes avec tes idées tu
361 enfin / **alors où on les exprime** si c'est pas dans le monde associatif j'en sais rien alors moi je
362 le fais tout seul / en me disant (*claquement de main*) de toutes façons on va y arriver à c'truc-
363 là le jour où c'est prêt moi je suis dans les cartons / je suis prêt pour le mettre en œuvre le
364 service et si l'association ne veut pas / je trouverai bien une association qui le voudra et je
365 pourrai y aller voilà mais aujourd'hui c'est juste heu impossible / c'est-à-dire aujourd'hui si je
366 demande à ma Direction Générale quelle est la fonction d'un directeur ils n'ont pas idée / que
367 ça peut être le matin heu d'aller réveiller un gamin (*on frappe à la porte de l'autre bureau*
368 *dans le couloir la voix d'un homme dans le couloir rire*) 2h après d'avoir un entretien avec
369 vous de la la multitude la complexité du poste je crois qu'ils l'imaginent pas pour eux / c'est y
370 vous détaille ça gestion budgétaire gestion heu heu RH gestion / mais gestion RH c'est
371 prendre le temps qu'il faut parfois c'est passer le temps c'est tout bête mais heu moi / j'ai pas
372 d'ouvrier d'entretien dans mes établissements y a pas un seul ouvrier d'entretien / toutes mes
373 dépenses avec des entreprises extérieures

374 Interviewer : Mm

375 Interviewé : C'est des budgets si faut déboucher un un sèche-linge ou plutôt un lave-vaisselle
376 par exemple / et que heu j'ai dans mon équipe personne qui sait le faire / c'est moi directeur
377 qui vais me mettre à 4 pattes et qui le fait parce que si je fais venir une entreprise à chaque
378 fois pour des conneries comme ça / je m'en sors pas / donc ça m'prend peut-être une demi-
379 heure mais si faut l'faire j'le fais j'prends un éduc avec moi je lui montre et je dis la prochaine
380 fois c'est vous qui le faites ça chuis pas payé pour et alors / y a les gamins vous prenez un
381 gamin avec vous / vous lui montrez comment on fait (*claquement de mains*) **ça** c'est un acte
382 éducatif et vous le faites point // ça ils le font mais des des des choses comme ça heu là
383 aujourd'hui on on on si faut tondre la pelouse et que j'en ai marre de voir la p'louse là / les
384 éducus disent y ont pas l'temps je leur dis tiens envoyez moi un gamin j'prends l'gamin juis
385 sors la tondeuse / j'lui dis voilà comment tu fais / moi chuis dans le bureau si t'as un pépin tu
386 viens m'voir ha voilà c'est et on est dérangé en permanence voilà (*grande inspiration*) c'est
387 c'est gérable en termes de temps quand on a un seul établissement / heu 10 000 c'est juste
388 impossible / c'est juste impossible voilà moi je / donc en termes de temps j'y arrive pas / **j'ai**
389 résolu le problème de la manière suivante c'est de me dire (*grande expiration*) je réponds à ce
390 que je peux répondre / et on verra bien maintenant si il faut que je me prenne du temps je me
391 prends du temps et / j'ai beaucoup intégré ma vie privée à ma vie professionnelle je donne un
392 exemple / moi j'ai quatre enfants chez moi heu quatre enfants entre 12 et 17 ans / des ados
393 (rire) ça demande du temps heu / moi si y a un rendez-vous profs pour mes enfants bein j'le
394 mets dans mon agenda rendez-vous pro / ça fait partie des rendez-vous que j'ai dans ma
395 journée et j'y vais et je reviens et je différencie pas ça du boulot / je sais que pendant c'temps-
396 là chuis pas au boulot mon téléphone est branché / on peut me déranger si y a besoin s'il y a
397 une urgence mais chuis en rendez-vous pour mon gamin et /que personne ne vienne me dire
398 heuu ah ouais ouais mais non non je l'intègre (- 27.44-*Interruption on toque à la porte il*
399 *poursuit*) c'est le seul moyen que j'ai trouvé (*Denis est près de la porte qu'il garde*
400 *entrouverte*) il ne faut pas qu'on soit dérangé (*l'homme derrière la porte lui répond*) excuse-
401 moi Denis mais y a le patron qui est là (*Denis répond en gardant la porte quasi fermée*) ouais
402 bah il attend (*il referme la porte avec vigueur*) ça commence (*il se repositionne bien dans sa*
403 *chaise*) voilà on peut / c'est la seule solution que j'ai trouvée

404 Interviewer : Mm

405 Interviewé : C'est de de ça après j'ai trouvé une autre solution qui est dans le recrutement de
406 mes chefs de service / c'est-à-dire c'est pas négociable je n'autorise pas la DG à intervenir là
407 dans moi je recrute qui je veux parce que dans le recrutement / il faut qu'il y ait une relation de
408 confiance importante / je me sens suffisamment armé pour heu être capable de recruter des
409 gens compétents j'ai actuellement sur l'ensemble des services // heu // sur les services j'ai un
410 deux trois quatre quatre que j'ai recrutés trois chefs de service un directeur avec lesquels les
411 choses se passent très bien // ehh et si je dois d'astreinte un dimanche et que j'ai un
412 empêchement / je sais qui je peux appeler en disant tu peux me prendre l'astreinte là moi je la
413 prendrai la prochaine fois

414 Interviewer : D'accord

415 Interviewé : Bon on y arrive (*grande inspiration*) y a une directrice et deux chefs de service
416 que je n'ai pas recrutés / c'est extrêmement compliqué extrêmement compliqué donc je pense
417 qu'il faut se constituer les équipes cadres et c'est c'est important / ça c'est la première chose la
418 deuxième chose bah je les prends à leur propre piège / y a une procédure qui dit que le
419 recrutement se fait au niveau heu N pour les propositions et N +1 pour la concrétisation du
420 recrutement je suis à la fois le N et le N+1

421 Interviewer : D'accord

422 Interviewé : Donc je me démerde tout seul *inspiration* c'est-à-dire que quand des fois on
423 m'dit bah t'es le directeur départemental débrouilles toi quand j'ai un problème de directeur /
424 et que moi-même j'ai besoin d'avoir un interlocuteur pour moi / ça ne peut être que la dg et
425 qu'on me dit écoute Denis / c'est toi le directeur départemental tu fais comme tu veux // c'est
426 pas la réponse que j'attends ce que j'attends c'est de pouvoir avoir un échange donc j'appelle
427 mes autres collègues directeurs départements dans c'cas là / ceux en qui j'ai confiance pour
428 avoir un échange/mais puisqu'on me fait cette réponse là en gros en gros quand on me fait
429 cette réponse on me dit chuis pas là moi pour que les on me pose les problèmes de directeurs
430 y a des directeurs départements pour ça // bein j'me dis dans l'autre sens ça marche ///

431 Interviewer : Oui

432 Interviewé : Donc je je et je me suis fait tapé sur les doigts très dernièrement bein pour le
433 recrutement de ce chef de service là où on m'a dit mais heu heu t'as pas demandé l'accord à
434 la dg d'où j'demande l'accord à la dg/ depuis quand pour recruter un chef de service on
435 demande l'accord de la dg (*rire*)

436 Interviewer : Mm

437 Interviewé : Non je vous demanderai pas donc j'ai-je l'ai pas fait et ils m'ont rien dit//voilà le
438 genre de de / donc ce qui est difficile actuellement c'est une très grande solitude dans le
439 travail heu dès qu'on on dès qu'on sent il faut il faut essayer de bien comprendre heu
440 l'association ou l'endroit où on est où sont les enjeux parceque dès qu'on sent qu'on est un
441 petit peu à côté des enjeux on sait on sait qu'on est en danger /// et on nous l'fait bien sentir
442 hein sur le marché du travail hein on est recruté à bac +5 //ss ss quand j'ai recruté le directeur
443 de bois renard j'ai dû recevoir une centaine de candidatures pour un poste / avec des gens
444 avec des niveaux d'études brillantissimes // très très peu du secteur de la protection de
445 l'enfance et au final j'ai recruté un débutant *sourire* dans la fonction hein mais éé voilà on sait
446 qu'y a beaucoup de de candidats sur le marché on sait que voilà/ moi je sais qu'il faut oo o là
447 où je suis assez à l'aise c'est sur la question des compétences et la connaissance du secteur //

448 Interviewer : Mmm

449 Interviewé : Et du secteur professionnel et du secteur géographique ça fait 22 ans que je suis
450 sur ce département je je connais quand même beaucoup de monde / hein c'est c'est (*rire*) pas
451 rien ehh la reconnaissance du travail qu'on fait / c'est-à-dire qu'aujourd'hui le développement
452 de l'Asso. / c'est la reconnaissance du travail qui a été fait sur l'institution d'origine / hein
453 ASA qui était l'institution dans laquelle y avait énormément de violence et que / j'ai pacifié et
454 et aujourd'hui là la le le contenu de travail est reconnu à l'extérieur mm aussi / parce que j'ai
455 maintenu la question des missions d'accueillir des gamins extrêmement abimés / on a de
456 l'ordonnance de 45 on travaille avec la psychiatrie à les et de tenir les prises en charge

457 Interviewer : Mmm

458 Interviewé : De refuser l'exclusion qui pour moi est une orientation qui est très intéressante
459 du groupe refus de l'exclusion moi j'partage //c'est pas des mots faut faut le mettre en acte
460 hein donc ça ça c'est c'est / c'est connu à l'extérieur (*grande inspiration*) moi je prends de la
461 reconnaissance là où elle est c'est de voir des gamins grandir c'est de voir des gamins se
462 s'ouvrir c'est c'est c'est voilà / c'est à ce niveau-là heuuu / mais il m'arrive de plus en plus
463 souvent de dire mais c'est un métier impossible de plus en plus souvent il m'arrive de me dire
464 mais j'vais pas tenir comme ça / l'autre jour j'entendais parler des retraites je me dis mais j'en
465 ai encore pour 22 ans ou quelque chose comme ça si je peux avoir / j'ai 45 ans hein (*grande*
466 *inspiration*) forte je je pfff (*il claque des mains très fort*) comment j'fais

467 Interviewer : Mmm

468 Interviewé : L'énergie que j'ai aujourd'hui à 45 ans mais je l'aurais plus à 60 ans ça paraît
469 évident / et j'ai pas envie parce que je trouve ça lamentable (-32.27mn-On frappe fortement à
470 la porte) dramatique (il ouvre la porte avec beaucoup d'agacement je ne vois pas la personne
471 derrière la porte) vraiment bonjour vous pouvez attendre une minute (la voix d'une femme
472 répond : pas de souci) (il ferme très fort la porte et chuchote) je suis désolé c'est une
473 candidate je recrute je recrute non mais c'est pas grave /// je je heu je disais donc heuu j'aurais
474 pas cette énergie et je ne supporte pas moi j'ai j'ai heu / mon dernier poste de chef de service
475 j'avais un directeur qui était à 2 ans de la retraite heu au moment où je suis parti qui était usé
476 qui était fatigué /et qui était quelqu'un qui m'a appris énormément de choses heu alors j'ai
477 travaillé que 5 ans avec lui / / et qui s'est fait déboulonner à la fin de sa carrière parce que
478 juste physiquement / c'est sont des postes bah il faut être en forme hein c'est (rire nerveux) on
479 court voilà / ça demande quelque chose de physique important heu heu ce sont des postes
480 stressants que moi par exemple je fume comme un pompier je veux dire un jour ça va me
481 tomber dessus // mais si je fume pas chuis trop énervé chais pas j'arrive pas bon bref faudra
482 que j'trouve un moment donné d'autres solutions / mais sont des postes qui physiquement
483 demandent beaucoup et ça été très compliqué pour moi hein de le quitter ce monsieur / parce
484 que je savais que la boîte si elle tournait à un moment donné grosso modo c'est aussi parce
485 qu'il m'avait à ses côtés / que quand je lui ai annoncé que je partais parce que j'avais
486 l'opportunité du poste que j'occupe qui m'intéressait beaucoup // il m'a dit allez-y et en
487 même temps il m'a dit ça va être compliqué heu ici je le sais / j'ai vu ce monsieur se faire
488 déboulonner en fin de carrière //par sa propre hiérarchie parce que plus en capacité / parce que
489 ce monsieur qui était en fin de carrière vous lui parliez des normes HACCP²ou vous lui
490 parliez de l'évaluation interne /mais (claquement de mains) je m'en fous sauf qu'à un moment
491 donné y a des contraintes //je crois que ce secteur qui soit disant dit travailler pour aider les
492 autres nananain et il néglige juste une chose / ce sont les acteurs mêmes de son secteur y y il
493 les méprise il les maltraite / il il les broient mais il s'en occupe pas parce que moi je pense
494 qu'on aurait les moyens largement de dire qu'à partir d'un certain âge / ce directeur / moi je
495 suis presque sûr que on le sortait d'une fonction active directe sur le terrain et on le mettait en
496 accompagnement de jeunes directeurs en conseil en c'est quelqu'un qui / qui avait les moyens
497 et à côté de ça on voit se monter des boîtes de conseil des charlots // voilà moi par exemple je

² HACCP : Hazard Analysis Critical Control Point : Analyse des dangers –points critiques pour leur maîtrise. Il s'agit d'une méthode, un système qui identifie, évalue et maîtrise les dangers significatifs au regard de la sécurité des aliments

498 le dis je vais avoir une évaluation externe j'ai dit au groupe je veux les noms exacts des gens
499 qui sont qui vont venir évaluer / et je ne m'interdis pas de de de refuser l'accès à mes
500 établissements à certains noms que je connais notamment un nom qui figure dans les écrits
501 sur la bientraitance de l'ANESM³

502 Interviewer : Mm

503 Interviewé : Que je connais ce monsieur que j'ai vu frapper des gamins qu'il vienne pas me
504 parler de bal de bientraitance hein / dites juste insupportable pour moi ça c'est juste
505 insupportable voilà / alors ils vont me demander le nom bien sûr je le donnerai jamais c'est
506 une évidence mais mais c'est ça quand-même c'est-à-dire qu'on retrouve / heu des gens dans
507 des noms heu qui viennent pas me prôner quoi que ce soit / hein et c'est ces gens-là qui
508 viennent non non je je supporte pas (*mimiques d'agacement sur le visage*) par contre que les
509 financeurs viennent contrôler oui et je les attends et eux / on les voie jamais (*rire nerveux*)
510 que Conseil Général que le président du Conseil Général viennent voir comment sont pris en
511 charge les gamins dont il a la charge / c'est quand même lui le responsable en final que le
512 directeur de la protection judiciaire vienne voir y aucun problème il m'demande d'ouvrir les
513 placards j'ouvre les placards /parce que c'est de l'argent public et j'ai des comptes à rendre /
514 que le citoyen lambda qui paye des impôts demande des comptes oui / ça me paraît
515 normal//pas ces boîtes-là / ces boîtes-là pour moi n'ont aucune légitimité / ces boîtes d'audits
516 parce queuh parce que d'abord elles se cooptent hein y faut être très clair rentrer là dans c'est
517 et et deuxième et puis et puis moi chuis / je considère qu'à partir du moment où ils viennent
518 vérifier j'ai le droit de donner mon avis sur l'entreprise qui vient vérifier (*claquement de*
519 *mains*) je ne fais intervenir et d'ailleurs on me le reprocherait une entreprise extérieure sans
520 demander des devis / y a des devis et des entreprises on vérifie leur crédibilité heu bein voilà
521 alors on me dit c'est vérifié au niveau du groupe bah là encore je me sens dépossédé / sois je
522 suis cadre dirigeant soit je suis cadre exécutant / les directeurs d'établissement sont de plus en
523 plus des cadres exécutants d'autant plus au au groupe AIDE (*ce mot est dans un souffle de*
524 *soulagement nerveux*) parce que vraiment les niveaux sont importants / c'est compiqué la
525 gestion du temps c'est très compliqué on on sur cette question-là bah c'est juste un accord
526 avec soi-même //mais aussi avec sa compagne et aussi avec ses enfants et aussi donc moi j'ai
527 décidé de tenir mes engagements avec mes enfants / et quand je dis je t'accompagne je

³ L'ANESM est l'Agence Nationale de l'Évaluation et de la Qualité Des Établissements Sociaux et Médico-sociaux. Créée par la loi de financement de la sécurité sociale pour 2007, l'ANESM est née de la volonté des pouvoirs publics d'accompagner les établissements et services sociaux et médico-sociaux (ESSMS) dans la mise en œuvre de l'évaluation interne et externe, instituée par la loi du 2 janvier 2002.

528 t'accompagne il peut se passer quoi que ce soit non je suis pas disponible je peux pas j'ai déjà
529 un rendez-vous / et d'ailleurs mes secrétaires ne le savent pas je leur dit j'ai un rendez vous

530 Interviewer : Oui

531 Interviewé : Comme ça au moins j'ai pas à me justifier

532 Interviewer : Mmm

533 Interviewé : Mais parce que (-36.48 mn – *On frappe à la porte de nouveau*)ils ne voient pas
534 non plus quand on reste tard le soir (*il ouvre une femme dit je suis désolée, lui, répond quoi et*
535 *ensuite je n'entends pas le reste il répond d'accord merci*) voilà c'est ça (*il referme la porte*)
536 c'est c'est voilà donc / ça moi la question du temps ouais mais même les vacances heuu quand
537 je pars en vacances l'été ///téléphone portable des fois y a des personnes parfois auxquelles je
538 dis bah / si y a un problème vous m'appellez / vous je vous autorise à m'appeler les directeurs
539 des établissements de mon périmètre parce que je sais qu'ils n'auront pas de réponse à la DG
540 // parce que je sais que heu un moment donné où je sais que la DG est tellement enclin à à ne
541 comprendra pas que c'est heu à mon retour / ils vont me dire c'est quoi ce bordel quel quel
542 bazar / c'est juste le quotidien hm hm c'est simple l'été dernier y a eu un gros problème sur
543 La Renaissance autour d'une prise en charge problème important // heu la directrice m'appelle
544 je gère le problème à distance et j'dis à mon retour mais y a des têtes qui vont tomber / c'est
545 pas possible ça donc il faut que je je veux tel et tel type de rapport / à mon retour elle me
546 remet les rapports elle me dit ce qu'elle a fait / et y a pas de tête qui sont tombées moi sur le
547 coup j'étais en colère mais (*il renifle légèrement*) à un moment donné j'me dis voilà c'est le
548 type d'incident qui peut arriver avec la DG ça / ça tombe tout de suite y y s'endent pas
549 compte de de

550 Interviewer : Oui oui

551 Interviewé : De ce qui est possible ou pas ça c'est un peu compliqué ça veut dire qu'y a
552 jamais un moment on est un peu comme un chef d'entreprise / c'est ça qui est compliqué
553 c'est-à-dire que /vous êtes toujours concerné par ce qui se passe dans l'établissement / par ce
554 qui se passe dans votre secteur heu / que vos temps de repos sont des temps de repos mais
555 vous savez que pendant votre absence il peut y avoir des trucs importants / c'est jamais
556 complètement faire une coupure complète c'est assez compliqué et en même temps vous
557 n'avez pas les bénéfices ni heu les les marges de manœuvre /que peut avoir un chef
558 d'entreprise / à la limite y's plante ou pas moi / moi je n'accepte qu'on me contrôle très

559 facilement que sur la question comptable oui parce que oui je vous le redis pas parce que c'est
560 mes chefs qui me le disent mais parce que / c'est de l'argent public et que je considère que je
561 n'ai pas à faire n'importe quoi avec l'argent public / bon que je sois heu contrôlé dans le cadre
562 du compte administratif bah oui normal qu'on discute les budgets bah oui normal / que ma
563 hiérarchie me disent non dans ton budget y faut que tu mettes ça là ou là beinnn non c'est moi
564 qui décide où j'ai des besoins / et pas vous qui me dites où j'ai des besoins ça c'est très
565 compliqué heu (*inspiration*) là on a reçu nos budgets pour 2014 // on voit apparaitre des
566 choses dans le budget on sait pas ce que c'est // et qui compte pas sur moi pour me taire eh
567 non seulement j'ai appelé et comme j'ai pas eu d'explications / j'ai appelé toujours plus haut
568 niveau jusqu'à avoir le directeur en disant c'est quoi cette connerie comment je justifie 7000
569 euros de plus dans un poste budgétaire /dis-moi ce qui est planqué là-dessous ///ah bah oui
570 mais tu sais tous les établissements ont ça j'dis c'est pas ma question dis-moi ce qui dans mon
571 compte dont je suis responsable est planqué là-dessous //mais tu vas recevoir une explication
572 écrite ok //je reçois l'explication écrite c'est du bidon c'est-à-dire qu'ils ont mis en place tout
573 un système de de suivi de gestion RH que nous on voulait / moi qui me gêne sur
574 l'établissement plus qu'autre chose // et aujourd'hui ils veulent qu'on la finance // que les

575 Interviewer : D'accord

576 Interviewé : Donc ils nous rendent ils le planquent de manière à ce que les CG moi je reçois
577 l'explication le rappelle / j'dis mais tu prends vraiment les CG pour des cons // j'dis et c'est
578 moi qui vais aller défendre ça j'ai dit niet je le ferai pas / alors tu me dis que c'est sur le
579 budget ça l'est mais moi je vais dire très clairement mon écrit ce que c'est donc / j'envoie
580 mon rapport et j'écris ce que c'est et je le reçois corrigé avec l'écrit qu'ils souhaitaient mais
581 au moins (*claquement fort des mains à trois reprises*) j'ai la trace du rapport que moi j'ai
582 envoyé du refus je je cautionne pas ça le jour de la discussion budgétaire // bah j'me tairai
583 c'est pas moi qui donnerait l'explication y a intérêt qu'il y ait quelqu'un de la DG qui vienne
584 la donner / par ce que c'est ça m'est juste insupportable c'est pas possible ou alors on dit très
585 franchement / c'est pour ça que je vous dis que tout ça est très hypocrite on dit très
586 franchement aux conseils généraux /heuu voilà où est l'enjeu voilà pourquoi on le fait / ça ne
587 concerne pas spécialement cet établissement nous / ça nous permet une organisation globale
588 on sait que pour vous ça n'a pas forcément un grand intérêt ça peut en avoir à terme //pour
589 votre Conseil Général si on se développe sur un département ça concernera beaucoup
590 d'établissements / on peut être sur des choses comme ça mais on sait que si on leur dit ça ils
591 ne financeront pas (*sourire entendu*)

592 Interviewer : Ouais

593 Interviewé : Je comprends qu'il y ait d'autres stratégies mais mais nous on est des cadres
594 dirigeants / si moi on m'explique la stratégie si on me l'a dit si on m si on m'associe même à
595 l'élaboration de la stratégie / je veux bien réfléchir à ça parce que l'enjeu peut être important
596 peut-être / j'en ai pas tout saisi je veux bien l'entendre (*grande inspiration*) mais là non là on
597 essaie de me le cacher // une fois que je le découvre on on me je deviens un exécutant si y
598 s'foutent de moi je non je suis pas d'accord avec ça et c'est là / où il y a un vrai problème (*je*
599 *ne cesse d'accompagner le discours de le rythmer de mm oui*) on est pas des cadres dirigeants
600 ///ils savent très bien ///qu'ils vont trouver toujours un directeur qui va péter plus haut que son
601 derrière et qui va penser que maintenant qu'il est directeur / il est quelqu'un et qu'il va se taire
602 prêt à des compromissions pour être directeur moi je vois les gars de ma promo de de mon
603 master heinn (*sourire*) ah à partir du moment où ils ont un poste de directeur / ils deviennent
604 quelqu'un d'important moi / chuis pas directeur pour être directeur chuis directeur parce que
605 j'ai un projet et je m'en fous à l'extérieur / ça se voit pas j'le dis pas si on me demande c'que
606 j'fais je travaille dans le social point / c'est pas la fonction qui est ce qui m'intéresse dans la
607 fonction c'est ce que je peux porter comme projet / ça ça m'intéresse c'est pas la fonction en
608 tant que telle et sa dimension honorifique / ou je sais pas quoi et ça les DG et tout ça savent
609 toujours qu'ils vont pouvoir trouver des directeurs qui vont être tellement attachés à la
610 fonction honorifique qu'ils sont prêts à tout avaler / qui se poseront pas la question de de
611 savoir heuu je suis qui moi là dans / je suis qui là dans / et ça évite enfin y a des
612 compromissions qui sont plus possibles et moi / je suis parfois et ma tension elle porte plus
613 sur ça que sur la question est ce que je suis assez rémunéré / est ce que je travaille trop sur la
614 question éthique à un moment donné / je me pose la question à quoi je collabore de quoi je
615 participe heu je suis un grand opposant à la de la loi 2007 / c'est tout bête mais j'ai j'l'ai dit 2
616 fois à ma DG / je me suis fait allumer ah la loi c'est là loi tu dois la respecter / je vous parle
617 pas de la respecter ou pas / je vous demande comment nous association on se positionne par
618 rapport à des décisions légales d'état voilà je suis pas dans l'opposition parce qu'on a créée
619 deux castes / d'un côté les pauv' petits enfants de l'ASE qui faut protéger et de l'autre les
620 jeunes dangereux ordonnance de 45 / c'est-à-dire que on on a législativement décidé que la
621 délinquance n'était plus un symptôme mais était était une fin en soi / on est estampillé
622 délinquant / moi je m'étais formé à la PJJ sur l'idée de notion d'enfance en danger alors ce
623 qui est très paradoxal c'est qu'on a jamais eu / autant vu la notion d'enfance en danger mise
624 en avant mais c'est la même enfance en danger ça marche pas parce que moi / les délinquants

625 sont des enfants en danger y sont pas à coté y sont dedans c'est un symptôme c'est pas pour
626 rien / (*claquement de mains*) que j'ai pris la direction d'un établissement qui a une double
627 habilitation ASE/PJJ en ordonnance de 45 / parce que j'accueille les mêmes et que je suis
628 capable d'accueillir dans la même institution un gamin / je vais au plus fort exprès un gamin
629 qui a commis un viol et un jeune qui a été victime de viol / ça je vois pas où il est le problème
630 on peut travailler ça parce qu'on ne dit pas à l'un pourquoi il est là / et à l'autre c'est pas dit
631 ça c'est la première chose et ensuite parce que les gamins délinquants sont avant tout des
632 gamins qui sont qui ont été extrêmement maltraités ballotés / et que et que heuu et qu'on ne
633 peut pas se se dont l'aspect maltraitance a rarement été pris en compte //on ne peut pas
634 uniquement leur taper sur la tête sans garder le reste

635 Interviewer : Mmm

636 Interviewé : Moi chui je je et la loi de 2007 là encore pfff / on vous fait croire que c'est pour
637 mettre en avant la notion d'enfance y s'foutent de nous / c'est une histoire de financements //
638 la loi de 2007 passe toute la protection de l'enfance sous la tutelle des conseils généraux et ne
639 laisse au ministère de la justice donc à la PJJ que l'ordonnance de 45 // mais avant le juge il
640 pouvait les placer au ministère de la justice en protection de l'enfance quand y avait des
641 arguments pour que ce soit le ministère de la justice / sauf que quand ils plaçaient au
642 ministère de la justice qui c'était le Conseil Général qui payait et le Conseil Général devait
643 jouer le jeu / il maitrisait plus et le ministère de la justice quand le juge y place en ordonnance
644 de 45 dans le secteur associatif / c'est lui qui plaie qui paie il a pas son mot à dire / comme ça
645 il maitrise juste leur flux

646 Interviewer : Mm

647 Interviewé : Voilà c'est c'est une question de gestion financière (*il chuchote*)il faut arrêter de
648 nous mentir voilà / et je me méfie beaucoup des des belles idées qu'on nous annonce en
649 France parce que / quand vous creusez derrière / trois quart du temps (*claquement de mains*)
650 bah bingo on y est dedans mais regardez ce que font les terrains / entendre ce qui remonte du
651 terrain pour légiférer ça niet / j'ai été très très opposé à tout ce toute cette période qui a eu de
652 désinformation sur l'ordonnance de 45 où on voulait abaisser l'âge légal de de l'âge
653 (*inspiration*) pénal légal de 13 à 10 ans / où on a parlé d'enfermement des mineurs mais enfin
654 vraiment on chez les fous on est juste chez les fous c'est quoi ces bêtises-là /

655 Interviewer : Mm

656 Interviewé : Mais enfin il en est hors de question m'enfin pour moi c'est juste inadmissible
657 impossible / c'est nié ce qu'est un enfant c'est nié ce qu'est un adolescent et et je vois arriver
658 des éducateurs dans les dans les établissements de plus en plus inquiétants / j'me dis ils
659 passent par les écoles quand même / ils sont sur le répressif sur le l'enfermement sur le on
660 peut pas travailler avec des gamins qui ont tel ou tel type de problématique pff (*claquement de*
661 *main*) voilà / mais je pense que ce sont des mouvements de société qui se durcissent et qu'on
662 on on est pas protégé nous / par rapport à ça ce qui me gêne beaucoup plus / c'est que on parle
663 où //où on entend notre voix// aujourd'hui y a des magazines hein Direction les ASH et ce
664 sont / c'est la presse excessivement spécialisée on n'est pas entendu ailleurs c'est la fonction
665 de notre Direction Générale que d'aller se mouiller /4s je les voie pas moi je les vois pas
666 aujourd'hui sur le revenu minimum garanti pour les 18/25 y avait un enjeu important je crois
667 que c'était y a 15 jours que ça devait être discuté au sénat //pfff même mes DG ils le savaient
668 pas pff / faut mais enfin pfff moi ça me fait rire / parce que j'me dis mais ils s'intéressent à
669 quoi dans notre secteur

670 Interviewer : Mmm

671 Interviewé : Là là l'aspect politique vous voyez là moi ce que j'entends cadres dirigeants il est
672 où voilà / voilà un petit peu toutes les tensions dans lesquelles je suis actuellement et donc
673 ma question elle est / combien de temps je vais pouvoir tenir avec ces tensions-là /qu'est ce
674 qui m'empêche d'avoir trop de tension /où je trouve encore mon plaisir dans mon travail ehh
675 et jusqu'à quand jusqu'à où j'accepterai à un moment donné d'être compromis // j'ai quitté le
676 ministère de la justice quand quand (*rire nerveux*) quand j'ai jugé qu'on devenait des gardiens
677 de taule et niet / et tout le monde m'a pris pour un fou en tu te rends compte tu démissionnes
678 la fonction publique pff chuis encore là (*inspiration profonde*) j'quitterai mon poste quand je
679 considérerai que que c'est plus possible /et quand mes enfants auront un métier c'est là /
680 quand ils pourront s'assumer voilà

681 Interviewer : En tout cas je vous remercie beaucoup / je vais je sais qu'il y a du monde qui
682 vous attend / je vais

683 Interviewé : Je suis désolé y avait peut-être d'autres choses que vous vouliez

684 Interviewer : Oh non non

685 Interviewé: Vous m'aviez dit une heure donc moi j'ai calé une heure (*et je vois qu'il avait un*
686 *réveil qui était tourné vers lui*)

687 Interviewer : C'est très très bien

688

689 *(L'entretien a duré 47 minutes. Nous avons été interrompus à deux reprises. Ces interruptions*
690 *furent très vite réglées)*

Entretien CHRISTINE (E-C)

Réalisé le 7 septembre 2016 - Durée 50 minutes et 44 s

Transcrit en février 2017

1 Intervieweuse : (*bruits d'installation de matériel d'enregistrement*) on va s'occuper d'eux / il
2 y a peut-être une prise / ah là-bas (*elle installe les deux téléphones par terre à proximité de*
3 *l'interviewée qui est installée sur une chaise au milieu d'une pièce vide avec du matériel*
4 *médical pour handicap physique dans un coin de la pièce. L'interviewée et l'intervieweuse sont*
5 *installées sur des chaises situées face à face*)

6 Interviewée : je suis désolée

7 Intervieweuse : oh non non / impeccable /

8 Interviewée : et pour le fil (*d'un ton préoccupé*)

9 Intervieweuse : très très bien / alors je vais vous / donc je vais vous demander/ de me parler de
10 votre / de la manière dont vous vivez votre fonction de direction / (*claquement de langue*)
11 (*inspiration*) en lien avec la question du temps //

12 Interviewée : ah / (*bruit d'aspiration*) euh / euh donc c'est une question extrêmement large et
13 polysémique hein / euh (*sourire*) // si j'réduis euh / ma fonction / euh au temps / la temporalité
14 que j'ai pour effectuer tout c'que j'aurais à effectuer (*grande inspiration*) euh / c'que j'peux
15 dire / c'est que le temps est euhhhh / le temps n'suit pas / on on travaille sur des heures
16 importantes / euh euh / on est obligé (*grande inspiration*) de fonctionner bien au-delà de nos
17 horaires de euhh / euh de travail / (*inspiration*) et euh / euh le temps presse souvent / de faire
18 un certain nombre de choses parce qu'on est euhh / on on / y a des choses qui reviennent comme
19 les BP / les CA

20 Intervieweuse : c'est

21 Interviewée : les budgets prévisionnels / euhh / les comptes administratifs / euh / les rapports
22 d'activité / donc le temps est déjà scandé dans l'année / sur des périodes assez précises / (*grande inspiration*) / entre ces temps-là / euhh / bah y a toute la maison à tenir / y a tous les
23 travaux à effectuer / les mises en sécurité / les (*légère aspiration*) / donc dans la fonction de
24 direction / y a beaucoup d'choses / y a aussi la supervision / euhh / euh / la supervision / si
25 ch'puis dire du directeur-adjoint / et des fonctionnements

26

27 Intervieweuse : mm mm

28 Interviewée : au bénéfice des enfants / purement éducatifs / euhh y a toutes les réunions / toutes
29 les réunions / de cadres / les réunions de direction au siège / (*inspiration*) donc euh / souvent

30 euh / on est pris par le temps / pris par le stress / pris par euhh / pris par la difficulté de / deuh /
31 de fonctionner aussi bien qu'on l'voudrait / dans un temps / dans un temps donné / même si on
32 dépasse / largement / les horaires / (*inspiration*) / euh / je fonctionne aussi à la maison / il
33 m'arrive de fonctionner sur le / sur le weekend / il m'arrive de travailler sur le weekend parce
34 que les choses sont pas / pas pu être faites avant / en maison d'enfants on est souvent sollicité
35 euh / par l'urgence // euhh / donc euh / donc on / on peut jamais vraiment planifier ce qu'on a
36 à faire / voilà // c'est / c'est le rapport au temps / que j'vois /

37 Intervieweuse : mm mm

38 Interviewée : y a pas / peu de planification possible / du travail d'une journée // parce que y a
39 une urgence / un enfant qui s'est blessé / même s'il y a des délégations / euhh / y a un certain
40 nombre de choses à faire / euhh / un directeur-adjoint qui n'est pas là / donner de l'argent à
41 untel / euh / parce que les éducateurs ont besoin d'argent / pour fonctionner avec les enfants /
42 (*aspiration*) / de papiers / de euh / voilà // c'est c'que je euhh / de prim'abord / j'entends de la
43 question / (3s)

44 Intervieweuse : mm mm

45 Interviewée : maintenant / je ne sais pas si j'ai répondu dans l'champ de votre question //

46 Intervieweuse : je n'ai pas d réponse

47 Interviewée : vous n'avez pas de réponse // (*mimique du visage comme lorsqu'on comprend
48 qu'il va falloir se débrouiller seul*)

49 Intervieweuse : (*rires*)

50 Interviewée : d'accord / donc c'est une question bien ouverte ah mm / (4s) moi en c'qui
51 concerne le temps / je suis arrivée sur un établissement ici / qui euh / qui fonctionnait pas très
52 bien / (*inspiration*) et c'est vrai que le temps / j'me l'suis mis aussi / j'me l'suis balisé aussi
53 quelque part puisque euhh / mon objectif était / comme je suis arrivée en septembre de l'an
54 dernier /

55 Intervieweuse : d'accord

56 Interviewée : j'ai eu d'autres fonctions de direction sur des / sur des établissements / multi sites
57 //

58 Intervieweuse : c'est-à-dire (*interrogatif*)

59 Interviewée : c'est-à-dire que j'étais directrice de deux / quatre établissements en deux / au début et
60 cinq ensuite /

61 Intervieweuse : d'accord

62 Interviewée : là je suis directrice d'un seul établissement mais qui / qui rencontrait un certain
63 nombre de difficultés organisationnelles / de difficultés euh / humaines etcetera / et je me suis
64 donné / de septembre // à août // pour remettre les choses en ordre / qu'on puisse fonctionner
65 cette année / sur une planification du travail des uns et des autres / sur une organisation euh des
66 plannings c'est tout bêtement les plannings des éducateurs / mais c'est une prise de tête // euh /
67 infernale / parce qu'on a aussi la législation derrière / qui est extrêmement contraignante sur les
68 plannings //

69 Intervieweuse : mm

70 Interviewée : et que par exemple là on est passé de / de plannings de neuf éducateurs sur deux
71 étages // neuf éducateurs par étage // à un planning / à trois / à trois pavillons // fin / trois espaces
72 // avec six éducateurs // sur chaque espace / sans mutualisation possible //

73 Intervieweuse : c'est un choix que vous faites (*interrogatif*)

74 Interviewée : c'est un choix que j'ai fait pour les enfants // pour pas que les enfants se retrouvent
75 à 18 par étage //

76 Intervieweuse : d'accord

77 Interviewée : sur des étages qui ne sont pas / assez contenant pour 18 enfants /

78 Intervieweuse : oui

79 Interviewée : donc cette année-là a été aussi une année préparatoire à cette organisation-là /
80 pour permettre aux enfants d'être plus sereins // aux adolescents / d'être séparés / des des petits
81 /

82 Intervieweuse : mm

83 Interviewée : parce que les adolescents ont un rythme de vie totalement différent des petits /
84 (*grande inspiration*) ont des aspirations différentes / ont des besoins différents / donc il fallait

85 effectivement travailler sur des / des / arrêter la transversalité des âges / et travailler sur des /
86 sur des espaces d'âges / bien différenciés //

87 Intervieweuse : mm

88 Interviewée : et donc / de (*l'accent est mis sur ce mot*) retravailler sur les plannings / puisque /
89 on ne pouvait plus mutualiser les éducateurs //

90 Intervieweuse : d'accord

91 Interviewée : // c'est qui est vraiment un casse-tête / (4s) parce que c'est / à la fois / le temps de la
92 direction / mais le temps du personnel aussi / not'temps est euh /

93 Intervieweuse : ça ne se combine pas (*interrogatif*)

94 Interviewée : bah euh / je suis obligée deuh / dans mon temps de planifier leur temps aussi /
95 dans mon temps d'travail / d'envisager de planifier leur temps d'travail de changer un certain
96 nombre de choses donc / (*grande inspiration*) euhh voilà c'est / euh / vot'question est tellement
97 large que // voilà / (3s)

98 Intervieweuse : alors c'est qui / c'est qui fin c'est qui / (*grande inspiration*) c'est qui m'intéresse là / moi /
99 c'est vraiment de d'entendre comment vous vivez cette / la manière dont vous vivez cette
100 fonction de direction /

101 Interviewée : psychologiquement ouuuu

102 Intervieweuse : (*dans un rire*) ça peut être psychologiquement / bien entendu / véritablement
103 comment vous vivez cette fonction / euh de direction / en lien avec ces questions de temporalité
104 / fin de temps / c'est que vous amenez

105 Interviewée : est-ce / c'est motivant // c'est euhh / ce sont des challenges permanents / des
106 challenges autour du temps / du temps pour faire / du temps pour réaliser / du temps pour
107 parvenir à ses objectifs / donc / c'est des / c'est motivant / et à la fois extrêmement stressant /
108 (3s)

109 Intervieweuse : mm

110 Interviewée : mais euhh / euh mais moi c'est des choses qui m'ont animée depuis toujours /
111 euhh / donc chuis quelqu'un d'assez euhh // oui d'assez partant dans des challenges qui euhh /
112 euh / qui font que je ne compte véritablement mon temps // voilà //

113 Intervieweuse : vous entendez de manière générale /

114 Interviewée : de manière générale je ne compte pas mon temps je / (*grande inspiration*) j'ai
115 jamais demandé d'heures supplémentaires par exemple / ou de / voilà / je je me dis que j'ai une
116 tâche / que j'ai une place / que j'ai une fonction // et que ma fonction nécessite que je parvienne
117 à atteindre les objectifs // euh / dans un temps / que je fixe / qu'on me fixe parfois / euhh / euh
118 / et j'essaie de réaliser euh l'ensemble // parfois c'est / c'est effectivement / c'est une urgence
119 donc c'est le stress / (3s) mais le stress fait partie de / fait partie aussi de ma dynamique / (3s)

120 Intervieweuse : c'est-à-dire que vous en avez /

121 Interviewée : c'est-à-dire que le stress / j'en ai pas forcément / besoin / parc'qu'au bout de
122 quinze jours / j'vais l'payer // mais euhh / euhh / (3s) c'est moteur / euhh / intellectuellement
123 parlant / euh / euh / pour trouver des solutions / qui vont permettre de gagner du temps / (5s)
124 (*rires*) non ça vous parle pas (*interrogatif*)

125 Intervieweuse : si si / si si / fin je je / en tout cas / ça m'intéresse quand vous dites les solutions
126 pour pouvoir gagner du temps

127 Interviewée : mm

128 Intervieweuse : et ça / c'est le stress qui le permet (*interrogatif*)

129 Interviewée : // c'est le stress / c'est les objectifs posés / c'est des euh / c'est tout c'est qui arrive
130 en même temps / qu'il faut gérer en même temps // donc euh / euh // c'est / c'est / c'est vrai /
131 en maison d'enfants / c'est très particulier / on n' / on n'peut pas être euh / êt'léger // parce qu'on
132 travaille p / on travaille sur l'humain / on / on travaille / pour le bien-être des jeunes / pour euh
133 / (*inspiration*) pour le meilleur / quand te / on r'çoit un appel et que / (*elle déglutit puis*
134 *s'éclaircit la voix*) ou qu'un enfant vous dit / malgré son placement il est abusé / vous avez pas
135 l'temps / de prendre le temps // il faut être très réactif /

136 Intervieweuse : mm

137 Interviewée : heuu / heu / cette réactivité / euhh / procure du stress / quand j'ai dit stress c'est
138 p'têt / c'est p'têt un bien grand mot / euh / en tout cas elle met / elle met en route une dynamique
139 / personnelle // heu / euhhh / qui me / qui me pousse à / à réfléchir / à comment / euh / euh /
140 comment effectivement gagner du temps dans / dannns // dans la façon dont je vais gérer les
141 choses et le mieux possible / (3s) pour exemple / euhm / quand euh / j'ai pensé / depuis l'arrivée

142 je pense à / aheuu (*porte qui claque dans le couloir*) / à ouvrir l'espace du haut / pas de moyens
143 financiers / euh / puisqu'on est euh / on est dans les restrictions budgétaires euhh / de 1 pour
144 cent de budget depuis deux ans / donc un pour cent plus un pour cent // (*bruit de claquement de*
145 *langue dans la bouche*) donc restriction budgétaire / investissements bloqués / et euhh / etcétera
146 etcétera / euhh / donc / j'ai pris l'temps de réfléchir en m'disant / il faut le faire / t'es timé
147 [taymé] / si les enfants / doivent rentrés euh / après les vacances / comment tu vas fonctionner
148 // pour pouvoir euhhh / euh voilà / êt'êtré dns l'efficience optimum / euhh / donc euh / j'ai fait
149 appel à un certain nombre / demm / notamment à une euhh / à L'Oréal qui / qui a son Citizen
150 Day (*bruit de claquement de langue dans la bouche*) c'est une journée qui est dédiée /

151 Intervieweuse : oui

152 Interviewée : euhh / à une association // on était conta / on avait déjà euhh / eu à faire euhh / à
153 leur / à leur investissement à c'niveau-là / (*grande inspiration*) et j'me suis dit / bein voilà /
154 euhh / nos hommes d'entretien / n'ont pas l'temps // de tout réaliser // euhh leur Citizen Day /
155 j'peux leur demander / de me repeindre tous les locaux / dans l'temps qu'ils ont // les hommes
156 d'entretien ont aménagé / ont fait c'qui fallait / donc ça leur a pris aussi un certain temps / lon
157 pas rien fait (*inspiration*) / euh mm (*éclaircissement de la gorge*) / y payent tous les locaux //
158 on gagne euh / euhh / on gagne le temps des euh / des mm / des personnels euh / techniques /
159 (*grande inspiration*) qui vont pouvoir s'atteler à autre chose / sur ce pavillon // et en même
160 temps j'ai eu la surprise / queuhh L'Oréal proposait aussi également un certain nombre de dons
161 / et de de dons du personnel / d'achats de l'Oréal d'un certain nombre de choses / qui m'ont
162 permis (*elle tousse*) à moindre coûts // de pouvoir mettre en route en juin ces travaux-là // euhh
163 //

164 Intervieweuse : L'Oréal / c'est bien

165 Interviewée : l'oréal euhh / oui le euh /

166 Intervieweuse : cosmétiques

167 Interviewée : le cosmétique

168 Intervieweuse : d'accord / donc ils proposent euh

169 Interviewée : voilà y proposent mais c'est au local / c'est L'Oréal qui est installé à L'Oréal
170 Veymart qui est à côté /

171 Intervieweuse : d'accord

172 Interviewée : euh / euh / qui a cherché un partenariat de euh un partenariat de j'ai oublié le nom
173 // euhh ché plus comment ça s'appelle / (3s) c'est un partenariat / de / oh / (3s) je ne sais plus /
174 (3s) quand les entreprises font les euh / les euh / ah partenariat mécénat /

175 Intervieweuse : d'accord

176 Interviewée : (*grande inspiration*) et donc / bein j'ai sauté sur l'occasion / j'ai organisé les
177 choses / le personnel euhh / euh / était là euhh s'est attelé à d'autres choses / ils nous ont fait
178 merveilleusement des dons / euh / euh ensuite on a eu un appel d'une / d'une entreprise qui
179 mettait les clés sous la porte euh / il nous a dit bein voilà on a du matériel / on va j'ter plein
180 d'choses est-ce-que ça vous intéresse / donc au pied l'vé euh / vous avez quarante-huit heures
181 pour euhh / pour nous dire c'que vous prenez / c'que et emmener tout l'reste / donc là encore
182 j'me suis dit / bon bein ça tombe euh / ça tombe du ciel / euh mais en même temps la fallu que
183 j'aille sur l'entreprise / qui est quand même à vingt kilomètres / organiser les choses pour que
184 heu / les hommes d'entretien / en plus de leur travail puissent le faire / euh d'aller les chercher
185 / trois fois douze mètres cubes de matériel / (*grande inspiration*) euhh // trouver un peu le
186 financement pour le camion // (*bruit de claquement de langue dans la bouche*) et puis euh /
187 après / bah il a fallu projeter / le départ en vacances des enfants / pour que euh / l'équipe éducative
188 euhh / une partie puisse prendre ses vacances / et l'autre partie / qui n'avait pas / le droit à
189 vacances parce qu'arrivée plus tôt / puisse rester là / pour qu'on organise tous les
190 déménagements internes / de pavillons à pavillon / d'espaces à espaces etcetera / donc // ça d /
191 ça nécessite d'être extrêmement réactif dans sa / dans son organisation / dans l'organisation de
192 son temps / et dans l'organisation du temps / euh / euh des autres // des personnels // donc euh
193 / euh voilà c'est des / c'est des choses qui arrivent tout le temps / euhh en tout cas très souvent
194 qui viennent bousculés qui euh / qui faut prendre au pied levé / euhh / c'est / c'est pas / ce sont
195 pas des directions lisses / ce sont pas des directions euhh / sur lesquelles on peut planifier
196 beaucoup de choses / (3s)

197 Intervieweuse : lisse / c'est-à-dire /

198 Interviewée : euhh / ch'pense que / si j'avais la gestion d'une entreprise de cartonnage // euhh
199 / euhh je pourrai planifier le temps différemment / là / je n'ai pas le temps // euh / de me projeter
200 sur des choses répétitives euh / sur des choses / euh / il faut que je sois dans dans le dans l'réactif
201 / à c'qui s'passe / et à c'qui arrive / tout en étant dans l'projet / et en planifiant l'projet / (3s)

202 Intervieweuse : mm

203 Interviewée : voilà / on est sur / sur des champs où on planifie un projet / mais il intervient //
204 des ruptures temporelles / dans c'projet-là / où dans l'quel il faut être réactif euhh courir à droite
205 à gauche / euhh / euh éventuellement / récupérer l'projet / en disant bein voilà / j'ai pas perdu
206 mon temps / je suis allée chercher ça / j'ai organisé ça / ça va servir à c'projet-là //

207 Intervieweuse : mm

208 Interviewée : mais c'est toute l'année / (6s)

209 Intervieweuse : c'est / à vous écouter / on a l'impression quand même que c'est euh ouf

210 Interviewée : oui c'est fou

211 Intervieweuse : (*éclat de rire*) comme vous dites

212 Interviewée : (*qui rit également*) c'est ouf

213 Intervieweuse : oui oui c'est ça

214 Interviewée : c'est fou / mais euhh / c'est / c'est la fonction de direction de maison d'enfants /
215 j'ai / j'ai travaillé avec fff / avec une directrice de maison d'enfants / sur lequel il y avait
216 soixante-dix enfants / euhh / euhh / elle ne s'arrêtait pas d'courir / (3s) et à la fin de euh / euh /
217 elle me disait / Christine / ne fait jamais ça / (*éclat de rire*) ne fait jamais c'terreur d'être
218 directrice de maison d'enfants

219 Intervieweuse : quand vous / vous n'y étiez pas encore

220 Interviewée : non j'étais sa chef de service / mais c'est elle / qui m'a donné envie / euuhh / mm
221 / euh / et elle me disait / mais j'ai l'impression qu'on me / à la fin / j'ai l'impression qu'on me
222 picore la chair / partout / que je suis happée / euhhh happée

223 Intervieweuse : mm

224 Interviewée : et c'est vrai que quand on est sur le lieu du travail / on est happée / euhh on a
225 également des / des mm des temps de mm // où on doit être euhh disponible aux / appels
226 téléphoniques / ce sont les astreintes / astreintes de s'maine / d'weekend / (3s)

227 Intervieweuse : tout l'temps

228 Interviewée : non / on est / alors jusque-là on avait pas d'chefs de service / donc à a été deux à
229 s'les partager / une semaine sur deux / avec la chef de service / ça va être une semaine sur trois
230 / mais c'est notre temps personnel du weekend / qui est pris aussi / parce que les éducateurs
231 sont ici / fonctionnent seuls avec les enfants / y peut y avoir un problème la nuit / le jour / euh
232 / donc euh là aussi on est / en termes de temps happé / et souvent je / voilà / j'amène mes / mes
233 devoirs / euh mes devoirs à la maison / que j'ai pas pu terminer non plus / pour pouvoir avancer
234 les choses / et que / les éducateurs aient de / aient d'bons éléments pour travailler // à temps
235 /(4s) / mais c'est / oui c'est pour ça que je vous dis que c'est ni linéaire / not'temps / fin / nos
236 actions n'sont pas linéaires // et que / euh on planifie globalement // en sachant que / par exemple
237 pour un budget prévisionnel / (*inspiration*) on sait qu'à telle date il doit être rendu // débrouillez-
238 vous comme vous voulez / quel que soit vos aménagements / c'qui vous arrive / c'qui vous
239 arrive pas etcetera / de toutes façon ce jour-là il doit être terminé // y a des choses qui sont
240 extrêmement fondues dans l'marbre /

241 Intervieweuse : mm

242 Interviewée : et c'est souvent effectivement la direction euhh / le département / euh qui posent
243 un certain nombre de / choses de cet ordre-là / (3s) donc on sait qu'on a ça en plus et ça euh ça
244 c'est euhh / c'est dans l'marbre donc euh euh / y faut qu'on y arrive // en plus du reste / (4s)

245 Intervieweuse : mm

246 Interviewée : mais c'est / oui c'est motivant dans l'organisation / c'est pour ça que j'vous disais
247 // quand il arrive des choses / je suis obligée d'penser // voilà j'dois faire ça / comment j'vais y
248 arriver le plus vite possible / (3s) pour pouvoir m'atteler en même temps à la tâche d'à côté
249 /(4s)

250 Intervieweuse : mm (*avec un ton admiratif*)

251 Interviewée : c'est une gymnastique / en fait

252 Intervieweuse : oui oui //

253 Interviewée : mais on n's'ennuie pas // voilà (*ce mot avec un son bien plus haut et avec un léger*
254 *sursaut physique*) (*rires*) / ça a au moins cet avantage (*rires*) / c'est pas l'temps de l'ennui

255 Intervieweuse : vous arrive jamais /

256 Interviewée : de m'ennuyer (*interrogatif*)

257 Intervieweuse : oui

258 Interviewée : non (le ton est presque dramatique) // ah non /(3s) euhh / j'aimerais m'ennuyer
259 // parfois / j'aimerais m'ennuyer // (*bruit de claquement de langue dans la bouche*) en maison
260 d'enfants on peut pas / on s'ennuie jamais (*grande inspiration*) à la maison / dans sur mon
261 temps personnel / j'm'ennuie pas non plus // parc'que / on est tellement (*l'accent est mis sur le*
262 *mot tellement*) fatigué (*éclats de rire*) qu'on a très envie de dormir / voilà /(4s) et puis bon j'ai
263 / on a des taches à la maison / on a une vie à la maison / on a / voilà /on a aussi not'vie / même
264 si elle est réduite / euh / parfois / parce que / moi là j'ai euh / vous avez pu goûter (*référence*
265 *faire au petit échange à l'arrivée de l'Intervieweuse qui a dit le temps qu'il avait mis et qu'il*
266 *n'avait pas réalisé que c'était si loin*) / du temps que vous avez mis / à venir ici /

267 Intervieweuse : mm

268 Interviewée : euh / moi souvent / jeuhh / j'arrive / au moment où c'est l'plus chaud / euhh / de
269 / deuh / des flux euh / des flux de voiture / des flux de personnes pour le travail donc ce / et je
270 repars / y a encore beaucoup beaucoup / compte tenu d'où j'habite / beaucoup beaucoup de /
271 euhh d'embouteillages / donc j'ai quand même / au minimum 4 heures par jour de transport /
272 (3s) ouais / là je dois dire / que / je fais pouce un p'tit peu / à c'niveau-là parce que / euh / je
273 n'sais pas si je vais y arriver / quatre heure plus euh / parfois dix heures ici / euh / j'ai plus d'vie
274 / (3s)

275 Intervieweuse : mm

276 Interviewée : voilà //

277 Intervieweuse : et quatre heures de / de transport / de moyen de transport ou de /

278 Interviewée : le plus simple c'est de prendre la voiture parce que les / les transports euh /
279 ferroviaires / c'est / c'est effectivement une heure et demi / de chez moi / (*inspiration*) mais
280 euh / y'm déposent à trois kilomètres / sans moyens de transport l'hiver euh / à pieds l'été c'est
281 faisable // mais sans moyens de transport l'hiver c'est pas possible je / de ma place de directrice
282 / je ne vais pas / m / débaucher un éducateur pour v'nir me chercher // c'est pas / c'est pas
283 éthique / c'est pas ma fonction / c'est pas euh / c'est pas c'que souhaite / (*inspiration*) / donc le
284 mieux / c'est la voiture / et puis j'ai besoin aussi de pouvoir ici / prendre la voiture / d'aller /
285 comme chuis allée à l'usine / euhh / d'aller par moment / quand le directeur-adjoint n'est pas là

286 / euh sur les rencontres avec les (*déglutit*) les secteurs de l'aide sociale à l'enfance pour / des
287 situations euh / faire le point et la synthèse de situation de jeunes /

288 Intervieweuse : mm

289 Interviewée : d'aller au tribunal de Pontoise / pour euh / pour là aussi faire faire des euh / faire
290 des points sur les situations et euh / donc euh j'ai besoin d'être autonome / au niveau d'la voiture
291 /

292 Intervieweuse : mm

293 Interviewée : / (6s) mais là euhh / chuis plus ou moins engagée / dans une euhh / euh / euh /
294 dans un changement de / d'espace de direction / c'que c'est vraiment trop trop loin / (3s) j'vais
295 changer de travail

296 Intervieweuse : d'accord

297 Interviewée : en en tout cas de lieu / j'vais conserver euh / une direction // mais euh j'ai / voilà
298 j'ai trouvé un lieu plus proche de chez moi // (*on a l'impression qu'on toque à la porte mais*
299 *elle poursuite*) en même temps / c'est désespérant / parce que je m'suis investie ici / que (*je la*
300 *sens triste*) / j'aime les enfants / le personnel fin j'apprécie / j'apprécie le personnel / les enfants
301 sont adorables voilà / euhh (4s) et que je me déplacerai pas / je ne / voilà ma famille ne viendra
302 pas s'installer à Bizas / (4s)

303 Intervieweuse : et c'est aussi en mecs (*interrogatif*)

304 Interviewée : c'est aussi une MECS / mais y a en plus un centre éducatif renforcé / c'est-à-dire
305 avec des jeunes / euh // souvent entre 16 et (*elle tousse*) et 18 ans (*grande inspiration*) c'est une
306 alternative à la / à l'incarcération / (3s)

307 Intervieweuse : d'accord

308 Interviewée : donc je pense que / ça va être un peu costaud (*sourire*) // mais j'ai travaillé en
309 prison / j'ai fait des groupes de parole en prison / auprès de jeunes détenus / auprès de /
310 d'hommes dét'nus / et auprès de transsexuels det'nus / donc euh / voilà / la population
311 incarcérée // j'l'ai quand même mm / j'l'ai quand même pas mal côtoyée pendant neuf années
312 / neuf années / sur mon temps personnel //

313 Intervieweuse : ah (*laissant entendre surprise et étonnement*)

314 Interviewée : / j'travaillais les weekends j'faisais les groupes de parole le weekend / sur mes
315 congés euh / voilà j'travaillais beaucoup / bon j'faisais beaucoup d'heures / (3s)

316 Intervieweuse : c'était du bénévolat (*interrogatif*) c'était

317 Interviewée : non / non non j'travaillais pour la croix rouge // c'était un projet de groupe deuh
318 / de parole groupe de parole / de conduites à risque / (*inspiration*) euhhh / deuhh / diverses /
319 aussi bien addictives euh / queuhh / euh de conduites à risque par rapport à / à la criminalité /
320 euhh (*inspiration*) par rapport à tout un tas d'choses /

321 Intervieweuse : cord / (7s) (*sourire*)

322 Interviewée : je / je parle peu du travail que j'fais / mais c'est vrai qu'en vous / en en parlant /
323 bon vous êtes une personne là / à qui je // à qui j'en parle / oui du fait du cadre / euh mais je
324 parle peu et je / jeuh / euh / je déroule peu le travail que j'ai fait et que je fais / j'ai eu le déroulé
325 dans mon entretien d'embauche //

326 Intervieweuse : oui

327 Interviewée : et c'est vrai que / avec l'recul euhh / quand j'm'entends dire c'que j'fais / j'm'dis
328 tu dois être hyper active // (*très grand éclat de rire*)

329 Intervieweuse : (*en souriant*) c'est-à-dire

330 Interviewée : (*grande inspiration*) ah bah ch'peu // ch'pense que j'ai une capacité au travail qui
331 est heu / qui est importante / et euh / voilà chuis quelqu'un qui euh / qui a / qui a une curiosité
332 à assouvir / qui a besoin de faire / qui a besoin de / de projets / de / deuhh / voilà / qui a pt'ête
333 besoin de cette vie-là finalement / euhh / euh / donc ça euh / moi c'est plutôt quelque chose
334 j'vais pas / parlerai en analyse mais euh / pour comprendre (*rires*) pour comprendre pourquoi

335 Intervieweuse : (*on entend un son difficile à reprendre un peu comme un*) hé

336 Interviewée : mais j'ai toujours été très active

337 Intervieweuse : oui

338 Interviewée : j'ai toujours aimé faire // et des moments euh où euh / là j'ai j'ai pu /
339 miraculeusement prendre une semaine / de vacances (*grande inspiration*) et euh / là / il a fallu
340 que j'me pose pendant mes vacances / hors de question de faire d'la randonnée / hors de
341 question faire quoi qu'ce soit j'ai eu besoin de lire // donc je m' suis / j'ai travaillé deux jours

342 sur ma semaine pour euh / pour leurs plannings // et le reste du temps / j'ai lu // j'ai pas bougé
343 de l'endroit où j'étais au / au grand dam de mon mari / (*elle bouge sur sa chaise*) mais voilà j'ai
344 besoin de ces temps pause / (4s)

345 Intervieweuse : mm

346 Interviewée : où je me plonge dans la lecture / voilà / c'est apaisant / (5s)

347 Intervieweuse : dans les lectures

348 Interviewée : oui / (4s) euh / oui dans les lectures / (5s) (*éclat de rire*) et si je vous plante là /
349 (*en riant*) j'dirai rien d'plus (*éclats de rire*)

350 Intervieweuse : (*rires*) dans les lectures / parce que quand même

351 Interviewée : bon / la technique de r'lance euh (*éclats de rire*) j'ai un mari sociologue (*en riant*)
352 (*grande inspiration*) euhh bon / allez j'me lance / je je / euh / bah cet été par exemple / j'ai euh
353 / euh / j'ai lu Finkielkraut / l'identité malheureuse

354 Intervieweuse : mm

355 Interviewée : parce que c'est li / c'est un / un personnage / euhh / que j'avais refusé de lire
356 jusque-là mais j'voulais vraiment comprendre c'qu'on lui reprochait et pourquoi on lui
357 reprochait et / (*grande inspiration*) et si c'était justifié ou pas / (*grande inspiration*) et puis j'ai
358 lu / bon / chuis dans une association juive / euhh / on est euh / mon mari et moi attachés d'une
359 certaine façon aussi à (*bruit de claquement de langue dans la bouche*) / à cette communauté /
360 (*grande inspiration*) euh / donc j'avais jamais lu Elie Wiesel / et euh // j'me suis dit qu'il fallait
361 lire la nuit et ses mémoires /

362 Intervieweuse : cord

363 Interviewée : donc euh j'ai lu la nuit / et j'ai bien entamé ses mémoires / (3s) mais j'peux lire
364 aussi du roman policier // ch'peux / ch'peux me / bon là / ch'me suis pas trop vidé la tête / mais
365 c'est quand même / j'dirai pas que c'est apaisant / de lire Elie Wiesel / (3s) loin d'là // euh / euh
366 mais voilà / je / je rentre dans le / dans l'univers du narrateur / (3s) quel que soit l'narrateur /
367 euh / et quel que soit ce qu'il narre / euhh / donc ce / je m'échappe / je m'échappe du quotidien
368 / je m'échappe du temps / du stress / du voilà / c'est un autre stress que de lire La nuit // c'est
369 un autre (4s) c'est un autre stress / c'est pas / c'est une autre dimension / c'est pas reposant //
370 mais c'est euhh / voilà / je suis / chuis ailleurs / chuis avec euh / chuis avec l'auteur /

371 Intervieweuse : mm

372 Interviewée : et c'est vraiment une façon pour moi de / de m'reposer / (3s) sur l'auteur /

373 Intervieweuse : oui / (3s) c'est lui qui

374 Interviewée : c'est lui qui m'emmène /

375 Intervieweuse : qui dirige

376 Interviewée : voilà / c'est lui qui m'dirige et c'est pas moi qui // y m'dirige jusqu'au moment

377 où j'décide de / de fermer la la / le livre et de /

378 Intervieweuse : oui

379 Interviewée : et d'faire aut'chose mais / voilà / j'me repose sur lui / (5s)

380 Intervieweuse : en en maitrisant le temps / quand c'est comme ça (*interrogatif*)

381 Interviewée : oui parce que quand j'ai envie de m'arrêter / je m'arrête / donc j'le maitrise

382 quelque part le temps /

383 Intervieweuse : mm

384 Interviewée : mais euh bon / quand on lit la nuit / quand on lit les mémoires d'Elie Wiesel /

385 (*grande inspiration*) euh ouf / en même temps / on est pris / donc c'est vrai aussi que / euh /

386 que l'auteur vous / vous emmène et on a envie de savoir et on s'dit / alors qu'est-ce qui s'est

387 passé /et comment il a vécu les choses après / et (*grande inspiration*) / et souvent / et j'ai passé

388 des heures / à euh / j'ai passé euh des moments où j'me suis pas arrêté j'ai lu jusqu'à / jusqu'à

389 une heure du matin /

390 Intervieweuse : mm

391 Interviewée : voilà / parce qu'en plus / je je lis / je prends l'temps de lire / je prends l'temps de

392 voir les mots / de voir les phrases / euh de contextualiser dans ma tête / deuh / (3s) voilà / de

393 m'faire un film / euhh / je / j'aime pas lire vite / (3s)

394 Intervieweuse : ouais / (4s) pourquoi (*interrogatif*)

395 Interviewée : parce que justement / j'ai besoin de / (3s) j'ai besoin de réaliser les choses / d'me

396 dire comment il les a écrites / là il dit ça euh / bah pourquoi il le dit comme ça euh / qu'est-ce

397 qui a bien pu se passer dans sa tête parce que il explique pas tout / donc c'est des moments où
398 j'lis / et où en même temps j'réfléchis à / à / (3s) au sens de sa phrase / à / parfois même à la
399 construction de sa phrase / (*grande inspiration*) euhh / quand j'ai eu lu // aussi Finfielkraut /
400 j'm'arrêtais pour prendre de la distance en m'disant mais / bon là est-ce qu'il généralise pas
401 trop / est ce que euhh / est ce que ceci / est ce que cela // voilà / c'est à la fois euh un feed back
402 entre c'que j'lis et c'que (*grande inspiration*) et la distance que j'prends avec la lecture aussi et
403 le fait d'être emportée en même temps / c'est mélangée /

404 Intervieweuse : mm / (3s)

405 Interviewée : faudrait p'tête que j'en parle à mon analyste / (*grand éclat de rires*) (*en riant*)
406 chuis en train d'me dire que je suis complètement dérangée / (*elle continue de rire*)

407 Intervieweuse : dérangée / pourquoi dérangée

408 Interviewée : (*grande inspiration*) ché pas / parce que j'ai jamais confronté mes expériences de
409 lecture à d'autres lecteurs // et j'me dis c'est peut-être spécial de lire comme ça / j'en sais rien
410 / (3s) ou c'est p'têt commun ou c'est p'têt euh /

411 Intervieweuse : mm / c'est certainement subjectif /

412 Interviewée : oui c'est subjectif / (5s)

413 Intervieweuse : peut-être que c'est aussi en fonction des lectures

414 Interviewée : c'est une fonction (*comme si elle n'avait pas entendu*)

415 Intervieweuse : c'est peut-être en fonction des lectures également

416 Interviewée : oui / surement / oui / (4s) oui / oui c'est sûr que une lecture sérieuse on ne l'aborde
417 pas de la même façon qu'une lecture légère // c'est certain / qu'une heu / qu'un roman léger ou
418 / ou que / ou qu'un polar / un polar / (6s)

419 Intervieweuse : un polar / comment ça se lit (*interrogatif*)

420 Interviewée : bah / ça s'lit plus vite / c'est euh / pf / parfois euh / (*grande inspiration*) quand les
421 descriptions sont très longues euhh / et inintéressantes parfois / on peut sauter des pages / euh
422 voilà // donc c'est une lecture légère / (6s)

423 Intervieweuse : mm / ça c'est les vacances /

424 Interviewée : oui // c'est pour moi / le ce / c'est effectivement le // l'archétype des vacances
425 depuis quelques temps // mon idéal typique des vacances depuis quelques temps / (*inspiration*)
426 et puis avant quand j'avais moins de responsabilités euh / mes vacances / c'était les voyages /
427 c'est découvrir d'autres cultures d'autres // être // euh / changer d'monde encore / voilà changer
428 de monde / changer d'repères / euh / euh c'est pas les voyages à côté // euh / c'est / c'était les
429 voyages en Asie / c'était euh / les voyages dans des pays où euh / où on était d'l'aut'côté d' la
430 terre / où la lune était à l'envers / (*inspiration*) / où / où les cultures étaient tellement différentes
431 en Inde aussi / par exemple où / sans maîtriser la langue / fallait essayer d'comprendre c'qui
432 s'faisait comment ça s'faisait / regarder les gens / euh / et être dépaycé par les coutumes / et ça
433 / c'était aussi / pour moi / un havre deuh // de moyen de ressources / de m'ressourcer / (4s) le
434 moyen virt effectivement de m'ressourcer / d'êt' totalement ailleurs / (3s)

435 Intervieweuse : ça l'était (*affirmatif*)

436 Interviewée : ça l'était parce que malheureusement j'ai plus le // temps / c'est pas l'envie / c'est
437 plus le temps / pour des raisons extrêmement personnelles parce que j'ai une mère qui est
438 Alzheimer (*grande inspiration*) et que / euhh / je m'en occupe / au quotidien quand j'rentre du
439 travail /

440 Intervieweuse : d'accord

441 Interviewée : voilà et queuh / et que je m'occupe de lui faire à manger / et de / de m'occuper
442 d'elle / de / euh voilà / d'être aux p'tits soins avec elle sur ce / sur le temps de mon retour / (7)
443 donc c'est je peux plus la laisser / pour partir cinq semaines euh / en voyage à l'étranger / j'peux
444 plus / (10s) voilà / sur le temps / (6s)

445 Intervieweuse : lié à cette fonction de direction / pour vous c'est / y a d'autres choses
446 (*interrogatif*) / (8s)

447 Interviewée : heu / dans le lien temps / fonction de direction (*interrogatif*) (8s) y a p'têt des
448 aspects / des choses que je / qui m'sautent pas aux yeux / tout de suite / j'ai p'têt été réductrice
449 dans mon approche // du temps ou d'la fonction de direction / (3s) heu / (7s) je vois pas / j'vois
450 pas comment l'prendre autrement / que c'que je vous ai dit / le temps et la fonction de direction
451 /

452 Intervieweuse : il s'agit pas de le prendre autrement

453 Interviewée : non mais / dans c'que j'veus ai développé de mon temps et de / et du temps de la
454 fonction de direction / euh (3s) (*grande inspiration*) je m'demande / si c'est pas un temps qui
455 est compté justement // au sens de // vais-je pouvoir euhh / dans ma façon d'appréhender le
456 temps et la fonction / vais-je je / pouvoir tenir longtemps / (3s) ça aussi c'est la question / euhhh
457 / parce que y a p'tête une autre approche // du temps de la direction / et queuh mon approche
458 est / peut-être extrêmement perfectionniste // avec une volonté perfectionniste / euh / euh /
459 d'arriver à tout gérer / euhh / de m'poser des challenges donc euh // est-ce que j'vais / est-ce
460 que je vais tenir longtemps / je n'sais pas / (3s) (*rire un peu rentré, comme triste*) / (*grande*
461 *inspiration*) // voilà mais bon quand j'étais chef de service c'était pareil quanteuh / j'ai tout fait
462 à peu près d'la même façon / donc euh / (3s) pour l'moment ça m'réussit pas si mal / (7s) j'ai
463 une certaine plénitude euh aussi / dans mon boulot // chuis enfin plénitude / chuis heureuse de
464 / de pouvoir faire // les choses que / que j'arrive à faire // dans ce temps / dans c'temps donné /
465 dans c'temps dépassé aussi // heuu // voilà c'est toujours euh / c'est toujours plaisant d'se dire
466 / ho là j'ai réussi / c'est euh / c'est passé / on réussit jamais seul / on réussit parce qu'on l'équipe
467 aussi / parce qu'on a pris l'temps / de travailler / sur euh / euhh / sur la confiance / avec les / les
468 personnels / sur la dynamique des personnels / (*grande inspiration*) qu'on a pris l'temps
469 d'analyser leurs potentiels de // et puis de les inviter euh / les inviter à s'inscrire dans cette
470 dynamique /

471 Intervieweuse : mm

472 Interviewée : donc c'est aussi un temps / en amont // parce que toute seule / il est hors de
473 question d's'imaginer une seconde pouvoir faire quoi que ce soit / (3s) ce n'est qu'un travail /
474 c'est un travail d'équipe // ce n'est pas un travail personnel (3s) rien ne serait mener à bien si
475 /si les les équipes de / de tout secteur qu'il soit / dans l'cadre de la maison d'enfants / n'était
476 pas partant pour le faire /

477 Intervieweuse : mm

478 Interviewée : (4s) ça c'est humblement / euhh // ma p'tit tâche de direction euh / euh / finalement
479 ne consiste qu'à / qu'à aussi / animer euh / (*grande inspiration*) animer les forces vives de la
480 maison euh et utiliser aussi les savoir-faire des uns et des autres /

481 Intervieweuse : mm

482 Interviewée : // en étant euhh (*elle bouge sur sa chaise*) certainement dans un savoir-être // avec
483 eux de respect de / euhhh / d'éthique / euh / qui leur permet d'avoir confiance et / d'se dire que
484 euhh / voilà / si les choses elles ont été pensées comme ça c'est que / ensemble on y arrivera //

485 Intervieweuse : mm / (8s) c'est portant (*cela est dit très doucement*)

486 Interviewée : comment (*interrogative*)

487 Intervieweuse : c'est important

488 Interviewée : ah c'est important / c'est essentiel / je ne ferai rien / sans / sans les autres / (4s)

489 Intervieweuse : mm

490 Interviewée : c'est / c'est le préliminaire de la euh / de la discussion sur le temps de / d'la
491 direction / (*grande inspiration*) c'est / prendre le temps de / travailler avec les autres / euhh / la
492 confiance / euhh / euh / et et et travailler sur / sur en même temps le / le / euhh / leur apporter
493 l'assurance qu'ils ont véritablement toutes les compétences pour / me suivre / (7s) (*une porte*
494 *claque dans le couloir*) et voilà / et et quand on arrive ensemble à faire des choses comme ça /
495 j'me dis bon bein c'est bien j'me suis pas ratée y m'ont fait confiance / euh / et tous ensemble
496 / euh on y est arrivé /

497 Intervieweuse : mm

498 Interviewée : voilà / et c'est des choses que je n'oublie jamais de signaler dans mes rapports
499 d'activité / parce que c'est honnête //

500 Intervieweuse : oui

501 Interviewée : de dire que / voilà / la direction c'est quoi / c'est un guide / c'est rien qu'un guide
502 // c'est rien qu'une personne qui a / et qui pense euh / (*grande aspiration*) et qui pense la
503 dynamique / d'un groupe de personnes ayant des compétences / (5s)

504 Intervieweuse : mm

505 Interviewée : c'est ni plus ni moins qu'ça / et qui essaie de leur donner la confiance nécessaire
506 pour qu'ils se mettent dans l'action / (7s) la notion de pouvoir est pas une notion qui m'intéresse
507 // de / de pur pouvoir / de euhh pouvoir pour le pouvoir / du pouvoir mégalomanie / c'est pas quelque
508 chose qui m'intéresse / et euh c'est qui m'intéresse / c'est vraiment le pouvoir d'être guide / d'être

509 un peu (*accent mis sur « un peu »*) visionnaire dans les euh / dans les capacités à arriver à un
510 objectif / euh / et d'partager aussi avec eux en amont / euhh / les objectifs visés / (3s)

511 Intervieweuse : mm

512 Interviewée : les choix / les euh / parce que je ne suis pas partie toute seule euhh / à décider
513 qu'on allait faire ça / je presentais que c'était nécessaire // mais j'ai avant tout aussi partagé
514 avec les équipes / euhh / d'intérêt pour chacun / pour les enfants / pour eux / pour tout l'monde
515 / deuh / de fonctionner sur cette voie-là /

516 Intervieweuse : mm

517 Interviewée : / (3s) donc c'est aussi les temps d'réunions // et de concertation / et de / et de
518 mobilisation / (6s) sinon j'vois pas / d'autres choses à vous dire sur l'temps de la direction //

519 Intervieweuse : c'est très clair / si vous voulez /

520 Interviewée : non je vois pas

521 Intervieweuse : bon bah on va s'arrêter là

522 Interviewée : comment (*interrogatif*)

523 Intervieweuse : on peut s'arrêter là de

524 Interviewée : bah chuis un peu sèche

525 Intervieweuse : (*grand éclat de rire*)

526 Interviewée : sur le reste

527 Intervieweuse : c'est euh p'têt un peu normal

528 Interviewée : pourquoi (*interrogatif*)

529 Intervieweuse : parce qu'on est on est à une heure

530 Interviewée : ah d'accord

531 Intervieweuse : on voit pas l'temps passer

532 Interviewée : bon et // *a postérieuri* vous avez l'droit de rien dire (*bruit dans les appareils*
533 *d'enregistrement*) quand l'entretien est passé

534 Intervieweuse : bon j'vais p'têt arrêter déjà

535 Intervieweuse : je vais l'enregistrer (*l'intervieweuse enregistre le fichier qui représente les*
536 *minutes de l'entretien*)

537 Interviewée : votre objectif autour du temps / votre / le travail de votre problématique / c'est /

538 Intervieweuse : on est vraiment / donc / donc on est plusieurs sur la recherche / on est vraiment
539 sur les entretiens exploratoires / c'est pour ça que je vous disais / tout ce que vous avez apporté
540 / permet en fait / de développer la / la question ch'crois / vraiment // pourquoi / pourquoi la
541 fonction de direction et le temps / et les MECS / parce qu'il semblerait qu'il y ait quelque chose
542 / qui s'articule entre tout ça / entre ces maisons d'enfants / la question du temps et la fonction
543 de direction

544 Interviewée : mais / mm / vous avez des hypothèses (*interrogatif*)

545 Intervieweuse : elles commencent un p'tit peu à apparaître / c'est-à-dire qu'au départ / on a plus
546 travaillé sur des foyers et qu'on s'est rendu compte que non / il y avait quelque chose de
547 particulier avec les MECS //

548 Interviewée : mais euh / quelque chose qui touche un peu c'que je vous ai dit (*interrogatif*)

549 Intervieweuse : oui oui / vous êtes / qui touche au cœur de c'que vous amenez/ vraiment au
550 cœur / d'c'qui est incontrôlable qui est à contrôler / quelque chose de très spécifique /

551 Interviewée : bon je n'vous l'ai pas dit mais / (*gros éclats de rires des deux personnes et*
552 *l'enregistrement s'arrête à ce moment-là*)

