

## La Cormetière : une certaine idée de la gestion des ressources humaines

Dans sa volonté objective de restaurer la vérité sur la situation de Mme DURET, le collectif de soutien tente de retracer l'évolution des relations entre les dirigeants de la CAC et l'intéressée.

Comment une professionnelle accomplie et reconnue, peut-elle être à ce point, devenue indésirable aux yeux de son administration ? Comment des dirigeants, à qui l'on confie la conduite des affaires publiques, peuvent-ils traiter une collaboratrice de manière aussi préjudiciable ? Déontologiquement, quel poids donnent-ils à leurs objectifs particuliers, au regard de l'intérêt général ?

Dans l'histoire professionnelle de Ghislaine DURET, il y a un peu comme un « avant » et un « après »... Avant 2003, et après 2003...

Sous la gestion communale de Trémentines jusqu'en 2003, personne n'a remis en question l'expérience diversifiée, ni le succès de son long exercice de Directrice de la maison de retraite, après un parcours hospitalier de 10 ans élogieux lors de ses notations. Aidée du personnel de terrain, Mme DURET a contribué à hisser la Résidence du Val d'Evre sur le podium des maisons de retraite du Maine et Loire.

A partir de 2003, Mme DURET apprend le rattachement à la CAC par voie de presse. Le Maire de Trémentines ne lui en avait jamais parlé. On lui confia la conduite d'un 2ème EHPAD de Cholet : « La Cormetière », qui nécessitait précisément l'intervention d'une experte pour mettre à jour certains aménagements au regard des normes et gérer un certain nombre de dysfonctionnements. Les rapports de l'époque peuvent en témoigner. Aujourd'hui encore, on se souvient de Ghislaine DURET comme d'une personne droite et humaine, plaçant les résidents au centre de l'action, et qui par adhésion, par transmission du savoir, parvient à cristalliser les forces de ses collaborateurs au service des objectifs. Les témoignages des salariées qui l'ont côtoyée sont ouverts à la lecture sur le site <http://www.Collectif-trementines.com>

Plusieurs facteurs contribuent à ce tableau :

- **Des objectifs clairs** : L'équipe qui s'engage avec Mme DURET connaît les objectifs de l'établissement. Ils ont l'avantage de la clarté, qui n'est possible que dans une atmosphère d'échange et de considération d'avis divergents qui enrichissent la réflexion, et attisent les contributions personnelles plutôt que de les museler.
- **Une collaboration motivante** : L'équipe qui s'engage avec Mme DURET peut s'ouvrir aux perspectives professionnelles, et bénéficie de ses efforts par un juste retour en termes de reconnaissance et de progrès.
- **Une priorité à l'humain** : Le service aux personnes en perte d'autonomie est un savoir-faire spécifique, technique même, mais dont l'objet et les outils sont avant tout humains. Un environnement serein, sans tensions parasites, est une condition sine qua non de la réussite.
- **Une formation en rapport avec la mission** : Les multiples compétences nécessaires à la conduite d'un EHPAD sont formalisées par un titre de Directeur(trice). Celui de Mme DURET a été reconnu au Registre National des Certifications Professionnelles, en plus de sa formation d'Attaché(e) Territorial(e) au Centre National de la Fonction Publique Territoriale. Bien évidemment, les compétences de gérontologie sont indispensables à ce type d'encadrement.

A bien y regarder, ces quatre points sont les fondamentaux du management, communs à bien des domaines d'activité privés et publics, connus de tout manager qui prend soin d'observer son champ d'opération, et qui place le succès dans la collaboration plutôt que dans son ego. Connus de tout bon manager, en tous cas...

On imagine facilement que sur ces bases saines, les différends puissent se traiter de façon constructive pour chacun, sans gâter le fruit de la collectivité.

Pour la mission relative à La Cormetière, Mme DURET a fait appel à une personne qu'elle connaissait pour l'avoir formée et côtoyée au Val d'Evre de Trémentines pendant plusieurs mois : Melle Gaëlle DALAINE. De Janvier à Juillet 2005, Melle DALAINE remplissait pleinement ses fonctions de secrétariat et d'accueil à son poste d'agent administratif à La Cormetière. Elle a déclaré être totalement satisfaite du soutien qu'assurait toujours Mme DURET, qui l'aidait à s'épanouir dans cet établissement où se sont succédés à la sous-direction M. GOBLET et Mme EMERIAU. Aucune difficulté n'a été relevée dans ces organisations successives. Ce constat est parfaitement clair dans la lettre que Melle DALAINE va adresser plus tard à M.BOURDOULEIX et à Mme PELLETIER, élue responsable des ressources humaines de la CAC, suite à sa démission (déclaration écrite à consulter absolument sur le site <http://www.collectif-trementines.com>).

Pourquoi cette démission de Melle DALAINE peu de temps après son recrutement ? Si le constat fait par l'intéressée est clairement posé dans le courrier cité ci-dessus, en revanche la situation qui entourait son recrutement ne l'était pas. En effet, lors de ce jury de recrutement, Mme DURET a défendu légitimement la candidature de Melle DALAINE en raison de sa formation, de ses compétences et de son efficacité (voir témoignage G.DALAINE sur site). Cependant, elle a, de fait, rejeté la candidature de Mme Natacha CASTIN, pourtant pressentie et recommandée par l'ensemble des membres du jury. Mme DURET a maintenu et défendu son choix au nom de l'intérêt général, tout en ignorant les considérations non avouées qui favorisaient l'autre candidate. Mal lui en prit, car de cette divergence est probablement né un ressentiment de la hiérarchie, qui peut expliquer la cascade d'évènements surprenants qui s'en suivit.

Peu après, Mme DURET fut convoquée dans le bureau de M. BOURDOULEIX, où elle s'entendit reprocher son intrusion dans la vie privée du maire. Elle comprit alors une part des critères du jury de recrutement qui lui avait échappé : Mme CASTIN était soutenue personnellement par M. BOURDOULEIX. Il lui indiqua à ce moment là, qu'il lui retirait la conduite de l'EHPAD de la Cormetière. Le délai de recrutement du remplaçant lui fera quitter le poste de la direction de la Cormetière plusieurs mois après l'évènement, en juillet 2005.

Pour la remplacer, il est fait appel à M. DUBOURG. On ne peut pas dire que ses états de service aient pu présider à sa nomination, car l'homme était déjà connu pour avoir travaillé en tant que stagiaire à l'EHPAD de Gorges (44), où il n'a pas laissé un souvenir exaltant, comme en témoigne M. ROBINEAU, le Directeur de l'établissement (témoignage présent sur le site <http://www.collectif-trementines.com>). Son incapacité à accomplir les tâches élémentaires est rapportée de façon très factuelle dans les témoignages de ses collaboratrices de La Cormetière, Melle Gaëlle DALAINE et Mme Colette BROUSSEAU (témoignages à lire également sur le site). Les plannings, le budget, les contrats ne pouvaient être correctement renseignés sans assistance rapprochée. Même les relations avec les familles pâtissaient de ses insuffisances. Non seulement, il ne maîtrisait pas le périmètre des fonctions de Directeur d'EHPAD, mais il persécutait de surcroît le personnel sur lequel il devait s'appuyer ! »

A l'inverse de ce qui avait été instauré par Mme DURET, le management de M.DUBOURG :

- ne clarifiait pas les objectifs,
- rendait la collaboration démotivante,
- dégradait les relations humaines au plus haut point,
- n'offrait aucune perspective aux collaborateurs, sinon la démission.

Depuis novembre 2006 jusqu'à ce jour, Mme Colette BROUSSEAU, victime de ces pratiques malveillantes, est toujours en arrêt maladie. Melle Gaëlle DALAINE a démissionné également en novembre 2006, ainsi que d'autres agents travaillant en cuisine, touchés par le même syndrome. Elles expliquent toutes les deux comment le processus a été instauré. Elles décrivent avec une similitude saisissante les ingrédients qu'ont si bien mis en évidence Heinz Leymann et Marie France Hirigoyen dans leur ouvrage sur le harcèlement moral.

Comment le recrutement de M. DUBOURG a-t-il été effectué ? L'erreur de sélection semble tellement grossière qu'elle ne peut échapper à un service de ressources humaines ordinaire, à moins que celui-ci ne sélectionne selon des critères extraordinaires ! La situation a duré quelques années à partir de 2005 et ne peut raisonnablement pas avoir été ignorée par la hiérarchie de la CAC, qui sait s'avérer tellement pressante

dans d'autres cas. Pourquoi un tel directeur a-t-il été recruté ? Et surtout pourquoi a-t-il été maintenu en poste, malgré les dysfonctionnements notoires ?

**Un procédé connu** ... Comment faire accomplir des besognes non avouables, servant de près ou de loin vos intérêts particuliers, sans vous trouver un jour pointé du doigt ? En tant qu'autorité référente, placez des gens aux compétences limitées à des postes clés, où la seule condition de leur maintien est leur obéissance aux volontés hors champ; leur poste comporte l'entière responsabilité desdites besognes, parfois une responsabilité divisée entre plusieurs collaborateurs du même profil; vous obtenez un terrain propice à servir vos intérêts, jalonné d'exécutants serviles, se prêtant aux «besognes déviantes» ...et servant de fusibles en cas de problèmes.

D'ailleurs, M. DUBOURG a été remercié après le départ des collaboratrices, avant que la situation décrite ici ne soit dévoilée au grand jour, et laissant au passage un poste à nouveau libre à la Cormetière, à soumettre à un nouveau jury. Ainsi, en peu de temps, le vide a été comblé dans l'administration de cet EHPAD. Deux nouvelles secrétaires ont alors été recrutées et une nouvelle directrice.

Que fait Mme CASTIN aujourd'hui ? Elle vit avec M.Gilles BOURDOULEIX, et suit un parcours professionnel ascendant à l'EHPAD de la Cormetière.

**Le collectif s'interroge : si Mme DURET avait « craqué » et démissionné, une personne était-elle déjà prévue pour la remplacer ? et une autre est-elle déjà prévue pour le futur poste de directeur d'EHPAD du Val de Moine en projet ?**