

Bilan Moral
Assemblée Générale Extraordinaire
L'association *Les Ami.e.s de La Chesnaie*
Samedi 14 janvier 2023

Faire le bilan moral de l'association entre le 8 mars 2022 et maintenant n'est pas simple et comporte nécessairement des lacunes, tant la période a été **intense** et vécue de façon très dense par les chesnéens, pour différentes raisons :

- la mise en vente de la clinique a soulevé des **enjeux décisifs pour l'avenir de l'institution**, la place de La Chesnaie dans le paysage de la psychiatrie, et la portée plus ou moins humaniste des pratiques qu'il sera dorénavant possible d'y exercer ;
- La période fut **intense** en émotions du fait de **l'engagement militant** et des valeurs coopératives et éthiques qui ont motivé l'ensemble des personnes participant à la construction du projet de SCIC (Société coopérative d'intérêt collectif) de La Chesnaie ;
- La période fut dense du fait de la **complexité technique du dossier** qu'il a fallu construire sur différents plans dans un temps très contraint et en partie défavorable ;
- Le contexte a provoqué des **repositionnements individuels et inter-individuels** parfois passionnés pour ajuster **l'engagement** de chacun dans la construction du projet commun, le traitement de la conflictualité circulant parmi les soignants et acteurs du projet ;
- La période fut aussi très riche du fait de **la rencontre avec une multitude d'interlocuteurs techniques et/ou alliés** pouvant contribuer à différents niveaux à la construction du projet.

La principale raison d'être de l'association *Les Ami.e.s de La Chesnaie* est précisément d'avoir rassemblé et mobilisé les personnes qui ont perçus le caractère préoccupant, inquiétant, décisif de la vente de La Chesnaie (certains diront dramatique...) ; mais aussi d'avoir réunis des personnes motivées par la dimension coopérative, inclusive, fédératrice du projet de reprise interne sous forme de SCIC.

*

Je ne vais pas retracer ici « tout » ce qui a été fait pour construire la SCIC car ce serait une énumération trop fastidieuse. Si l'on s'intéresse par exemple uniquement au volet communication nous avons participé à une trentaine de publications dans différents médias : articles dans la presse locale et nationale (Le Monde, le Tribune publiée dans Libération), dans la presse spécialisée (Hospimédia début août pour décourager les acheteurs concurrents, la revue Psychologues & Psychologies du Syndicat National des Psychologues), des émissions de radios et télévisions locales ou nationales (Europe 1, France Inter, France 3).

Je propose de faire ici une chronologie des émotions qui ont traversées le collectif, pour repérer les principales périodes de l'année écoulée.

D'abord **la stupeur** suite à l'annonce du 8 mars, pour prendre la mesure des enjeux. **La peur et l'inquiétude** des soignants, plusieurs collègues ont eu des insomnies pendant tout le mois de mars, se réveillant en sursaut dans l'attente du premier rendez-vous avec les

professionnels de Syndex le 8 avril qui devait nous mettre le pied à l'étrier pour une action collective plus concrète. A partir du mois d'avril des pistes concrètes pour nous organiser sont mobilisatrices et permettent de **lutter contre notre sentiment d'impuissance** dans le processus de vente.

Le projet de SCIC soulève beaucoup d'espoir, d'enthousiasme qui fait profondément sens pour les soignants et les sympathisants les plus investis, mais les espoirs sont toujours tempérés par **la frustration** de construire un si beau projet dans un temps contraint, suivi par **l'indignation**, et **la colère** que l'avenir de la clinique se décide dans un dispositif de vente excessivement libéral à travers la banque d'affaire La Baume Fiance, dont les pratiques sont très éloignées de ce que nous souhaitons pour La Chesnaie.

Entre avril et le 31 août le collectif est traversé par beaucoup **d'espoir** et **d'enthousiasme** du fait de nous responsabiliser en nous investissant :

- dans le **projet commun** de la SCIC ;
- dans le **collectif acteur et créatif** pour dessiner un avenir souhaitable pour l'institution ;
- dans un projet donnant **une occasion privilégiée et unique de clarifier nos valeurs** individuelles et collectives de soignants, futures co-sociétaires de façon très concrète et directe.

Le projet de SCIC a fourni au collectif des cascades de problèmes institutionnel à résoudre, de questions à soulever et à mettre au travail pour trouver des réponses très concrètes. Ces questions et problèmes se sont révélés très stimulants pour :

- **Rêver** le projet avec des moments d'imagination collective, de créativité ;
- **Penser** plus en profondeur le projet clinique et thérapeutique, **identifier** des passerelles et des prolongements mutuels (possibles) entre le mouvement de la psychothérapie institutionnelle et le mouvement coopératif ; faire des liens entre la théorie et des pratiques militantes, prolonger des pratiques thérapeutiques existantes avec la structure même de l'établissement.
- **Nous avons été portés par beaucoup de valeurs** : préserver et développer le mouvement de la PI ; nous approprier notre outil de travail ; permettre à La Chesnaie de redevenir un laboratoire social innovant comme entre 1956 et 1983.
- La SCIC a été **l'occasion de nous aligner** avec qui nous sommes profondément, non seulement en tant que soignants acteurs sur le terrain, mais aussi **en tant que soignants, salariés et militants** au sens plein de chacun de ces termes, avec **un haut niveau de responsabilisation politique, éthique et militante** de ces rôles et fonction. Avec une construction du sens toujours spécifique à chacun et vécu investit de façon différente.
- **Nous ouvrir sur l'extérieur** dans la recherche de sympathisants, d'alliés (les Rencontres de Saint-Alban en juin, la rencontre des différents partenaires Cap Emploi, les CEMEA, l'UCO, l'Ecole de Bonneuil, le CIDE, Oppelia, le Chato d'O, le Halo, la clinique et l'association culturelle de La Borde, la clinique de Saumery, la Devinière, le CHB, les élus de la Région Centre Val de Loire, de l'Agglopolys, de la ville de Chailles, etc.)

- **Nous avons tous eu beaucoup de gratitude** en voyant quel point un grand nombre de personnes et d'institutions se sont mobilisées pour se joindre au projet :
 - o **80% des soignants** de la clinique de La Chesnaie ;
 - o **520 adhérents** à l'association les Ami.e.s de La Chesnaie ;
 - o **260 sociétaires**, eux aussi confrontés à la temporalité très contrainte pour construire la SCIC, puisqu'ils ont eu tout juste un mois pour répondre à l'appel à souscription de parts-sociales ;
 - o **Une tribune signée par des sympathisants célèbres d'une très grande humanité**, et rejoints par **plus de 8 000 signataires** spontanés alors que nous avons posté la tribune une seule fois sur les réseaux sociaux.
 - o **Une campagne qui a permis de mobiliser au-delà de ce que nous imaginions** : 340 000 € de parts sociales effectives au 5 septembre, et environ 800 000€ de parts sociales qui auraient pu être souscrites à termes, sans compter la participation financière de plusieurs institutions de poids qui souhaitaient prendre part au projet et avec qui les pistes de partenariats ont été avortés par l'annonce du vendeur : l'Université privée d'Angers (UCO), deux fondations avec qui nous étions en discussions et disposées à nous soutenir, la Banque des territoires qui était un partenaire financier avec l'une de nos foncières, et la Foncière Régionale.

Cette campagne nous a également décidé à **être davantage présent et actif dans les réseaux de la Psychothérapie institutionnelle.**

Beaucoup de gratitude en voyant tous les soutiens, toutes les aides qui se sont proposées spontanément le long du chemin. A ce titre de nombreuses personnes méritent pleinement d'être remerciées nominativement par leur soutien moral indéfectible. Nous nous limiterons à remercier ici tous les membres qui ont acceptés de se joindre au projet en acceptant la responsabilité de rejoindre le Conseil de Veillance de La SCIC de La Chesnaie : Alain Morel, Pauline Braillon Bobin, Pierre Delion, Pascal Crété, Alain Lejeau, David Ryboloviecz, Dominique Daue, Nathalie Gisbert et Alain Gey. En plus des nombreux professionnels, élus et sympathisants qui nous ont soutenus, nous adressons des remerciements tout particuliers à Flore Oury-Poulliero, Delphine Glachant, Béatrice Soulé, Julie Martinovic et Françoise Monnin dont l'aide et la participation fût extrêmement précieuse et a dépassé nos espérances.

Les mois d'avril, mai, juin et mi-juillet correspondent à la période de construction de l'offre de reprise.

Pendant ces mois **le collectif** a été porté par un enthousiasme militant, mais **a aussi été éprouvé par un contexte hostile** qui a exacerbé les enjeux et augmenté l'importance de certains désaccords. Le collectif a fait l'expérience très concrètement de la dissemblabilité des points de vue de chacun, de la façon dont la lecture des évènements puis la construction du sens et de leur interprétation aboutissaient à des désaccords de fond sur les décisions structurelles ou stratégiques à adopter. Nous avons ainsi consacré des centaines d'heures de débats pour inventer quelle pourrait être la place des pensionnaires dans la SCIC, ce qui est une innovation nationale dans le milieu de la psychiatrie et des coopératives.

Malheureusement nous avons consacré encore plus de temps à discuter de la stratégie à adopter par rapport au vendeur dont certains comportements hostiles ont eu des retentissements internes provoquant notre indignation à plusieurs reprises, et par rapport à laquelle nous avons toujours opté pour une présentation très diplomatique sur les scènes publiques. Nous avons continué sur ce mode dans l'espoir de susciter de sa part un respect et intérêt qui n'a jamais eu lieu, mais un mépris massif.

*

Le 18 juillet 2022 avant midi nous avons envoyé au cabinet La Baume finance notre lettre d'intention pour acheter la clinique de La Chesnaie. Le vendredi 22 juillet le cabinet nous appelle pour signifier que notre offre de 4,5 Millions d'euros est « trop basse », et que le vendeur se réserve le droit de choisir un seul acheteur au 15 aout. Cette information est un avertissement très sérieux puisque le protocole de vente annonçait plutôt que nous pouvions espérer avoir accès à une période de présélection pendant laquelle nous aurions été en concurrence avec un acheteur adverse. Or si la phase deux ne se déroulait pas comme nous le pensions, cela signifiait que notre offre serait en toute vraisemblance évacuée plus facilement, conformément à ce que plusieurs indices négatifs provenant de la Direction de la clinique nous laissaient craindre.

Suite aux indications de LBF une stratégie se dessine pour les trois semaines suivantes coïncident à la période de vacances et d'absence du vendeur :

- 1) 1 lettre adressée au vendeur au nom des salariés, signés par 80 salariés, lui demandant de faire sa part pour établir un dialogue constructif pour considérer notre offre à sa juste valeur (puisque'il avait mis en échec la commission relation-vendeur que nous avions proposée pour des entrevues hebdomadaires) ;
- 2) Augmenter l'offre à 5,3 Millions d'euros, conformément à ce que nos conseillers Urscop, Legicoop et Finacoop nous avaient suggérés.

Cette hausse de l'offre fut votée dans la douleur par certains, tant le montant est au-delà de la limite du tolérable et d'un scandale. La somme correspond à 12 fois l'argent investi par le vendeur pour acquérir la clinique en son temps, car il avait bénéficié d'une offre très avantageuse du fondateur de la clinique qui lui avait vendu l'établissement dans un contexte où la pérennité financière n'était pas assurée. Nous avons été confrontés à de nombreuses questions éthiques : « Est-ce que la fin justifie les moyens ? Doit-on acheter la clinique « à tout prix » pour la préserver, avec un chèque qui nous semble humainement non-mérité et profondément injuste ? »

- 3) Publier une Tribune dans le journal Libération, qui fut signée par de très nombreux soutiens éminents : Edgar Morin, Jacques Lang, Pierre Delion, Vincent De Gaulejac, Christophe Desjours (qui ne signe jamais de pétition habituellement), Cynthia Fleury, Frédérique Lordon, et de nombreux autres dont la participation montre à quel point cette tribune était mesurée et légitime, tant sur le fond que dans sa forme.

*

Après cette période vient le temps de **la déception** avec l'annonce du vendeur le 1^{er} septembre de négocier exclusivement avec la Fondation l'Elan Retrouvé. Cette annonce intervient quelques jours avant l'Assemblée générale extraordinaire de transformation de l'association *Les Ami.e.s de La Chesnaie* en SCIC SA Clinique de Chailles – La Chesnaie le 5 septembre 2022.

Suite à l'annonce du vendeur nous assistons en interne à **une défection progressive des collègues les moins investit**. En seulement quelques jours puis deux à trois semaines, ceux qui ont pris des parts sociales et ont signés le courrier demandant un dialogue constructif, sans avoir été les artisans actifs de la SCIC se désengagent du projet et se laissent convaincre par l'idée que le vendeur ne changera pas d'avis, ou avec des discours de justifications révélateurs des désaccords et plus ou moins difficiles à entendre pour d'autres collègues.

Matériellement les collègues les plus investis savent que des actions sont toujours possibles tant que l'acte de vente n'est pas signé, or ladite vente n'est toujours pas signée à ce jour et ne le sera pas avant avril 2023. Plusieurs pistes avec des partenariats qui n'avaient pas encore été explorées à fond auraient permis de faire une offre potentiellement plus élevée que l'offre supposée de la Fondation (7 Millions d'euros). Mais cette idée est inacceptable pour de nombreux membres très actifs qui sont écœurés et scandalisés par le mépris que le vendeur oppose à tout ce qui a été entrepris par le collectif depuis des mois, et pour qui l'augmentation de l'offre survenue en août était déjà une limite ultime.

Ce désaccord de fond s'ajoute à la défection de plusieurs collègues qui divise l'équipe soignante et révèle un clivage resté latent depuis plusieurs années, qui aujourd'hui devenait délétère pour l'ambiance et le travail collectif.

Les personnes les plus investis dans la SCIC ont entrepris plusieurs choses : des réunions du Directoire et du Conseil de Veillance pour établir une stratégie, des grèves et manifestations dans les locaux et à l'extérieurs de la clinique, un communiqué de presse demandant explicitement aux acheteurs concurrents de se désister, un courrier adressé directement aux membres du CA et au Directeur Général de la structure acheteuse de se retirer, une délégation manifestant son franc désaccord devant les portes du siège de la Fondation acheteuse, un article publié dans le journal du Syndicat National des psychologues, un long article publié dans la revue CQFD, etc.

Au cours du mois d'octobre le groupe des 20 soignants les plus investit dans le projet ose et accepte amèrement le constat que tout le sens et l'intérêt de construire la SCIC réside dans « **l'intérêt collectif** », par **conséquent la défection des collègues représente un désaveu fatal au projet qui confirme le mépris et le désaveu du vendeur**. Le collectif constate aussi les désaccords internes rendant impossible la construction d'une stratégie unique et unanime dans la graduation entre le rapport de force, proposer une contre-offre, dénoncer publiquement le forçage de l'acheteur comme du vendeur vis-à-vis de l'équipe soignante qui de jour en jour a cédé sur son désir de coopérative, etc.

Il fallut alors se résoudre à constater notre échec, puis organiser l'AGE.

*

Après avoir passé en revue ces éléments je propose d'évoquer les missions jugées accomplies, non-accomplies, et améliorables de l'association *Les Ami.e.s de La Chesnaie*.

Accomplies :

- **Construire un projet de reprise interne crédible**, avec la limite que ce projet n'était pas à l'épreuve de toute hostilité. De sorte que s'il y avait eu un réel climat de coopération de la part de vendeur vis-à-vis de l'offre soutenue par 80% des salariés le projet aurait été viable et fonctionnel. Nous affirmons avoir mis en œuvre tout ce qui était en notre pouvoir pour que le vendeur s'en saisisse et que l'on coconstruise une réelle transmission de la clinique de La Chesnaie. Etant entendu que les modalités d'une transmission sont humainement et qualitativement très éloignées d'une simple vente et passation de pouvoir.
- **Rassembler un collectif de sympathisants** à la SCIC, notamment en dehors des murs de la clinique de La Chesnaie.

Accomplies mais que nous aurions pu améliorer :

- **Etablir une stratégie de communication**. La médiatisation a été relativement suffisante en quantité pour diffuser notre projet largement, avec quelques réussites mais aussi avec des maladresses qui nous ont confronté aux difficultés de communiquer par voie de presse.

Les échecs :

- L'un des échecs le plus lourd qui nous incombe en partie est **qu'il n'y aura pas de Transmission à la clinique de La Chesnaie, mais une vente**. Cette modalité satisfait aux exigences du vendeur mais ne saurait correspondre aux critères éthiques, politiques, militants et soignants dont nous revendiquons nos actions.
- A ce premier échec s'ajoute le fait que la **vente est assortie d'une perte définitive et (a priori) irrévocable de souveraineté pour la clinique de La Chesnaie**, dont la personne morale juridique et administrative va disparaître au profit de la seule personne morale de la Fondation acheteuse. Cette perte de souveraineté est une régression qui marque un tournant inédit et consternant pour de nombreux soignants conscients des enjeux d'aliénation, d'inféodation et d'infantilisation qui en découleront inévitablement de façon structurelle. Dans la pratique il est à prévoir que plusieurs décisions stratégiques auparavant prises à Chailles seront prises à Paris. Cela contrevient à plusieurs principes de psychothérapie institutionnelle identifiés par Héloïse Haliday dans sa Thèse de Doctorat : notamment *la fonction de décisions partagée et agit localement en réunion, « être avec » et faire ensemble, et le leadership assumé par un médecin-directeur*.
- A ce deux premiers éléments s'ajoute **la perte de la fonction de Médecin-Directeur**, puisque la direction sera assumée par un Directeur administratif et financier, obéissant aux décisions stratégiques du siège de la Fondation dont le fonctionnement semble très vertical et descendant. Qui plus est le siège de la Fondation est lui-même traversé par la mise à l'écart du corps soignant des postes de responsabilité puisque l'actuel Directeur Général de formation soignante va céder sa place à une personne non soignante gestionnaire.

- Notre mobilisation pour sauver la clinique de La Chesnaie dans un contexte défavorable a contribué à manifester **un clivage dans l'équipe soignante**. Certaines relations sous tensions tendent à se résorber, d'autres moins, ou pas du tout. Le tissu humain qui est aussi un outil de travail pour nous a été sévèrement malmené. Cela aurait pu être moins prégnant si nous nous connaissions mieux et avons mieux identifié les motivations réelles des collègues pour mieux comprendre leur degré d'implication.

Les limites et les difficultés :

- Nous avons eu des difficultés à **construire le projet et penser** notre pratique **en même temps**. Les contraintes temporelles imposées par les modalités de vente et le vendeur nous ont laissé peu de répit et de temps pour penser en profondeur avec le temps que la SCIC méritait.
- Nous avons eu des **difficultés à construire un discours commun**
- **Nous avons également eu quelques confusions des rôles** selon que nous devons nous exprimer en tant que chesnéens, membre de l'association, membre élu, cosociétaires, responsables élus dans les organes de décisions de la SCIC, sympathisant, membre élu du CSE, etc.
- **Le collectif a été mis à l'épreuve dans un contexte hostile** qui a potentialisée les désaccord et l'enjeux des décisions stratégiques qui n'aurait pas existées dans si une transmission avait été envisagée dans un climat serein. Ce climat a créé une réalité complexe où les priorités, les enjeux et les stratégies se sont recomposées de jours en jours, des urgences nouvelles succédant à d'autres urgences. Dans ce contexte nous avons eu des difficultés à traiter la conflictualité.
- **Nous avons eu des difficultés répétées et chroniques dans les modes de prises de décisions**, du fait de la présence ou l'absence de collègues et d'informations les jours de dites décisions. Cela a largement contribué à ce que le collectif se contredise à plusieurs reprises pour prendre des décisions recouvrant des décisions antérieures prises avec un niveau d'information différent. Ce qui n'a pas été sans générer des désaccords et déceptions parfois, alors même que nous étions conscients de vouloir tous agir dans le même sens, pour le bien de La Chesnaie et de la SCIC.

Le Bilan Moral de l'association a été approuvé par vote lors de l'AGE.