

Redoutable défi pour Olivier de Vesvrotte que de succéder à Jacques Dupoyet à la direction générale d'Alfa3a. Le nouveau patron a marqué de son empreinte une transition engagée en 2015. La poignée de main est souriante, l'attention soutenue, la réponse affirmée. S'il concède ne plus connaître tout le monde parmi le millier de salariés, il s'oblige à être présent, chaque fois que nécessaire, aux quatre coins d'une galaxie qui compte 140 planètes. Elle s'ordonne autour d'un seul principe cosmique, d'une transcendance qui n'a jamais quitté l'association : la primauté de la personne.

Propos recueillis  
par Alain GILBERT

# Olivier de Vesvrotte

DIRECTEUR GÉNÉRAL D'ALFA3A

© Sébastien Tournier

## « J'aime bien être proche des gens. »

**L'assemblée annuelle des salariés est un grand moment dans la vie de l'association : 450 personnes !**

Un salarié sur deux. C'est une spécificité Alfa3a organisée par et pour les salariés. C'est aussi une réponse à leur interrogation : dans une association qui met l'accent sur la personne accueillie, accompagnée et associée, les salariés sont-ils considérés comme telle ? Nous ne pouvions nous dérober, d'autant que nous avons toujours beaucoup de considération pour le travail qu'ils effectuent au sein d'équipes motivées, parfois exposées à des situations difficiles.

**On y vient contraint et forcé ?**

On y vient une matinée, à tour de rôle car il faut assurer une continuité de service. C'est l'occasion pour ceux qui ont au moins six mois de présence de découvrir la diversité de nos métiers. Pour les autres, ce sont des retrouvailles. Chaque année, une équipe se charge de la qualité de l'accueil, avec l'appui du service communication. **Tout le monde a sa place** : les chargés d'entretien, les responsables de structure, les administrateurs... J'y retrouve chaque année, avec bonheur, les équipes qui portent le projet associatif.

**Il y a un moment particulier, quand les nouveaux montent sur la scène qui est toujours trop petite. Pourquoi ce turn-over important ?**

C'est impressionnant, mais c'est inhérent aux métiers de l'association, dans la petite enfance ou l'accueil de loisirs, particulièrement. **Notre effectif moyen est de 1000 salariés**, mais nous enregistrons chaque année 1500 entrées et 1500 sorties engendrées par beaucoup de CDD. Alfa3a est aussi en croissance avec la reprise ou l'ouverture de nouvelles structures.

**Est-ce la solution pour renforcer ce sentiment d'appartenance qui fait défaut aux grosses structures multisites et multitâches comme la vôtre ?**

Il y a un risque d'atomisation, mais je constate que ce sentiment d'appartenance s'amplifie, grâce à ces assemblées, grâce à Ambition 2020, projet pluriannuel qui associe l'ensemble des salariés à la marche de l'association. La question du sens est importante dans les métiers de l'action sociale. Il faut le montrer, le partager. **Alfa3a privilégie la délégation selon le principe de subsidiarité**, mais au nom de la solidarité, je demande aux responsables d'équipe ou de structure de toujours réagir aux sollicitations du terrain.

**Bienveillance ou bienveillance ?**

**La bienveillance reste à Alfa3a une dimension essentielle** à élargir sans cesse. C'est une valeur constante qui prend en compte la globalité de la personne. La bienveillance, c'est aller au-delà du besoin social de la personne accueillie pour prendre en compte toutes ses dimensions, humaines et spirituelles.

**Moins le monde va, mieux Alfa3a se porte ?**

Non, nous sommes là pour qu'il se porte le mieux possible, pour aider les personnes les plus en difficulté. Notre millier de salariés en accueille 40 000 par an, dans presque 140 établissements répartis sur huit départements. Notre objectif est de créer du lien dans une société qui soit vraiment à visage humain.

**Est-ce qu'on n'en fait pas un peu trop ?**

On ne fait pas toujours très bien. Je trouve l'action sociale parfois désordonnée, trop déshumanisée, même si on y consacre des budgets importants. On y consacre des budgets importants. On ne rend pas

toujours service à la personne en l'inscrivant dans un régime assistanciel alors qu'elle devrait s'épanouir dans une perspective de parcours. Serge Paugam disait que la vraie précarité provient d'une perte de relations. **Notre mission est de recréer du lien** ; ce fut l'intuition première d'Alfa3a. Nous gardons ce cap, en développant de nouvelles actions comme « Culture pour tous ».

**Avez-vous toujours en tête la puissance de feu d'Alfa3a qui a, financièrement, les reins solides ?**

Puissance, je ne sais pas. Nous avons la chance de pratiquer différents métiers qui assurent une complémentarité. La force d'Alfa3a tient plus dans ces compétences multiples qui s'agrègent et apportent des réponses variées. Le meilleur exemple en est en est l'intégration des réfugiés.

**Le logement reste-t-il la pierre angulaire du projet associatif ?**

Ce fut, il y a bientôt cinquante ans, la pierre fondatrice. Mais la pierre d'angle de l'association reste la prise en compte de la personne, avec plusieurs métiers différents pour l'accompagner au mieux. L'intuition initiale des fondateurs reste d'une incroyable actualité. Nombre de politiques sociales, d'organismes rejoignent ces fondamentaux. Le meilleur exemple est donné par le plan gouvernemental de prévention et de lutte contre la pauvreté qui insiste beaucoup sur les parcours et sur l'accompagnement, ce qui

“

La pierre d'angle, c'est la personne.



# Toutes nos activités sont en croissance.

nous fait penser à nos trois a. J'ai la conviction que notre modèle social a vieilli, qu'il a besoin d'être refondé.

## Comment donne-t-on de la cohérence à tout cela ?

En accompagnant. Toutes les contradictions que l'on rencontre dans l'action sociale — et elles sont nombreuses — viennent du fait que l'on oublie la personne ou que l'on ne se concentre pas assez sur une logique de parcours. Prendre soin de la personne et construire avec elle un vrai parcours résout 90 % de ces contradictions. Un exemple : les mineurs non accompagnés. L'État oblige les départements à engager des sommes considérables pour les prendre en charge ; le jour de leurs 18 ans, on arrête tout. C'est une gabegie humaine et financière qu'il faut faire cesser.

## Vous êtes en train d'agrandir le siège d'Ambérieu, symbole de frugalité. Un signe de croissance ?

Nos services administratifs ne vivent pas dans l'ostentatoire, loin de là, mais en revanche très à l'étroit. Nous avons acheté une maison voisine pour loger deux services et offrir aux salariés un espace convivial. Je vous rassure : la vocation du siège reste bien le service, pas le luxe. Sa localisation centrale, au cœur de nos territoires d'intervention, est idéale et garde tout son sens.

## Plus de 140 établissements répartis sur huit départements. Ça fait beaucoup.

Toutes nos activités sont en croissance, particulièrement le secteur enfance jeunesse, c'est-à-dire les accueils de loisirs et de la petite enfance qui ont beaucoup progressé depuis deux ans ; l'accueil des demandeurs d'asile se stabilise après une forte poussée ; le pôle immobilier a toujours des projets dans ses cartons. Avec le nouveau service 3A conseils nous nous rapprochons du monde de l'entreprise pour faciliter le retour à l'emploi sans passage obligé par les structures d'insertion.

## Vous arrive-t-il de perdre des marchés à cause de la concurrence ?

Ce fut le cas de Divonne qui avait confié ses accueils de loisirs à un autre opérateur et qui vient de nous revenir. C'est la règle du jeu dans le cadre de la délégation de service public. Nous lui reprochons de rigidifier les relations et d'empêcher une vraie logique partenariale dans la conception des projets. Ces échecs ont été des rappels à l'ordre et nous avons su nous remettre en cause. Nous sommes de plus en plus sollicités, au point de retarder certains projets et d'en refuser d'autres.

## Beaucoup d'associations adhèrent à un réseau national qui les fédère. Pas vous !

Nous ne sommes pas franchisés, ce qui nous convient bien. Une des constantes d'Alfa3a est de partir du territoire plutôt que de plaquer des réponses réfléchies à Paris. Nous sommes jaloux de notre liberté d'action, mais nous entendons agir selon ce qu'il est juste de faire, en lien avec les acteurs locaux. Je sais qu'ils y sont sensibles. Ce qui est bon pour un territoire n'est pas forcément bien compris par les sièges parisiens des grandes fédérations nationales.

## Comment êtes-vous arrivé à Alfa3a ?

À la suite d'un parcours dans le secteur associatif, en lien avec les collectivités, avec aussi une dimension éducative. J'ai endossé plutôt facilement les habits d'Alfa3a, avec la conviction que le travail social doit avoir du sens et une dimen-

sion humaine majeure. Quand on arrive chez Alfa3a, on se trouve vite pris dans le tourbillon, c'est l'épreuve du feu, et puis progressivement on va s'intégrer dans le projet, prendre sa place. J'ai été directeur du pôle Actions sociales, puis directeur adjoint, puis directeur général.

## Est-ce facile de succéder à Jacques Dupoyet, devenu votre président ?

Oui parce que la transition s'est faite en douceur. Nous avons été en tandem à la direction ; nous le sommes restés dans la gouvernance. J'assure une forme de continuité, lui est en retrait de l'opérationnel, mais garde ce côté visionnaire si précieux pour l'association. Il faut que je m'habitue à avoir cette qualité de perspective. Chacun a trouvé sa place et il n'y a pas de conflit d'intérêts. Le conseil d'administration joue son rôle avec des administrateurs présents sur leurs territoires ou sur certaines activités.

## Vous avez changé l'image de l'association.

Par tempérament, j'aime bien être proche des gens, être attentifs à leurs besoins, savoir encourager les équipes et aussi les remercier pour le travail accompli.

## Parfois un peu trop gentil ?

Oui, on a pu me le reprocher, mais il m'arrive de me mettre en colère et ceux qui me sont proches le savent. Mais ce n'est pas fréquent...

## Alfa3a approche de la cinquantaine. Comment allez-vous célébrer cet anniversaire ?

Avant tout avec toutes nos forces vives, y compris les bénéficiaires. Ce sera une fête de famille, une fête de famille. D'autres associations célèbrent leur 50<sup>e</sup>, leur 60<sup>e</sup> ou leur 70<sup>e</sup> anniversaire. Je suis très admiratif de cette continuité. Si elles n'avaient pas été fondées sur du solide, du vrai, elles n'auraient pas duré. J'ai confiance en l'avenir d'Alfa3a : le XX<sup>e</sup> siècle a vu naître la pensée personnaliste, le XXI<sup>e</sup> nous donne l'occasion de le mettre en pratique. ■