Témoignage d'intervention

Création d'un siège au sein d'un groupement d'établissement médicaux-sociaux

Philippe Oswald – Février 2024

Création d'un siège au sein d'une organisation du secteur médico-social : la légitimation d'une Frontière Majeure Interne.

Présentation de l'intervenant

Consultant depuis une vingtaine d'années dans le champ de l'Économie Sociale et Solidaire (www.place.coop), j'interviens en conseil et en formation dans des organisations caractérisées par une gouvernance collective au service d'un projet social ou sociétal.

Bien que la plupart de ces organisations structurent leurs activités selon les principes hiérarchiques qui prédominent dans la plupart des entreprises, elles se réfèrent aussi à des valeurs de participation et de coopération, y compris sur les plans de la vision ou de la stratégie collective. Les parties prenantes se caractérisent notamment par un principe de double qualité. Elles peuvent être à la fois salariés, adhérents ou actionnaires ; usagers, ou clients, et administrateurs, ou sociétaires. Ces multiplicités de postures tendent parfois à brouiller les frontières hiérarchiques et à induire un certain degré de complexité dans le pilotage.

Formé à l'approche Systémique, à l'Analyse Transactionnelle, à la Médiation et à l'utilisation méthodes d'Intelligence Collective, l'approche du Changement Émergent m'est apparue comme un référentiel particulièrement pertinent, par sa capacité à rendre lisible et accessible à tous la complexité des enjeux en tensions dans ces organisations. Il contribue à nourrir une disposition à la prise de recul et au dialogue qui m'accompagne aujourd'hui dans toutes mes interventions.

Calibrage et structuration des interventions

La relation avec l'organisation présentée dans ces pages relève d'une forme de compagnonnage qui s'est déroulée sur une période de cinq ans, entre 2017 et 2022 alternant des interventions courtes entrecoupées de périodes de latence.

J'ai déployé plusieurs modalités d'interventions : intervention en conseil concernant la restructuration de la gouvernance, supervision de l'équipe de direction, animations de séminaires d'intelligence collective, coaching de direction, célébration historique, ...

Cet accompagnement au long cours témoigne d'une situation où le Changement Émergent a servi de repère et de fil conducteur dans un contexte où le travail s'est fait essentiellement sur la redéfinition des frontières du groupe et où il était donc prématuré de mettre directement en application les démarches de contrats auprès des équipes.

Cet exemple témoigne notamment des manifestations induites par l'inexistence d'une frontière Majeure Interne et de la difficulté à la réintroduire face à un mythe fondateur dont l'un des principes consistait à la supprimer.

Le modèle du Changement Émergent nous a servi ici de grille de lecture et de guide pour proposer des évolutions organisationnelles

qui aillent dans le sens d'un rétablissement d'une Frontière Majeure saine et légitimée en interne.

La période d'intervention peut sembler longue. Elle a été ponctuée par des temps d'arrêt et de respiration. Les interventions sont venues se fondre dans le rythme de l'activité et des temporalités nécessaires pour digérer des évolutions majeures.

Présentation du contexte d'intervention

« Soins et liens » (nom modifié) est une association du secteur sanitaire et social créée en 1963 sur la base d'un rejet de toute emprise hiérarchique sur la conduite de l'activité. Elle s'inscrit dans le courant de la thérapie institutionnelle initiée en 1942 à Saint-Alban et modélisé ensuite au sein de la clinique de Laborde, fondée en 1053 par Jean Oury (www.cliniquedelaborde.com). La clinique de La Borde se situe dans un mouvement de réforme de la psychiatrie qui s'est développé en France dans la période de l'après-guerre, à partir d'une critique radicale des conditions asilaires et d'une lutte contre la ségrégation. Les premiers fondateurs de « Soins et Liens » sont porteurs d'un « mythe fondateur » imprégné d'un référentiel de valeurs ayant déjà une profondeur historique et culturelle.

« Soins et Liens » est créé par une équipe en conflit avec son institution d'appartenance dont le président est perçu comme déconnecté de la relation aux publics et aux pratiques de terrain. A l'issue d'un conflit, l'ensemble de l'équipe ayant agi pour donner plus de place dans la décision à ceux qui œuvrent auprès des publics démissionne en bloc pour créer « Soins et Liens » Au fil de son histoire l'association créé, reprend et regroupe divers établissements d'accueil, d'hébergement et d'accompagnement de personnes porteuses de handicap psychiques dans une perspective de « parcours » global. Au moment de l'intervention, « Soin et liens » compte cinq établissements regroupant une dizaine de modalités d'accueil et d'accompagnement.

Le projet originel se fonde sur la place octroyée aux « professionnels » dans la conduite du projet : non pas opérateurs ou exécutants mais invités à devenir les contributeurs permanents d'un projet révélé par l'intelligence de la pratique dans une dynamique de coopération continue.

Les premiers fondateurs, et notamment le nouveau président, valorisent un mode d'organisation remettant en question l'impact d'une structuration descendante, porteuse de normes et de restrictions institutionnelles considérées comme non inclusives vis-à-vis des personnes accueillies. Ils prennent le parti de privilégier l'horizontalité et l'organicité du modèle organisationnel dans un décalage assumé avec le contexte ambiant. Cette orientation prend un sens particulier dans un contexte médico-social français très normé et très descendant.

Les principes de délégation et d'horizontalité forment l'ADN de l'association. Ils sont repris dans l'ensemble des textes qui organisent son fonctionnement (projet associatif, statuts, règlement intérieur associatif, document unique de délégation, rôle et fonction des instances et des personnes,) et sont mis en avant sur le site de l'association. Cette orientation démontre sa pertinence sur de nombreux points. Les professionnels y trouvent du sens et s'y impliquent fortement. Avec le temps, « Soins et liens » est reconnu pour la qualité de l'implication et de la responsabilisation des professionnels de terrain.

Le développement de l'association se déploie progressivement par la création et / ou la reprise d'autres établissements. Les directeurs sont investis d'une délégation globale de l'Association pour assurer le fonctionnement des établissements dont ils sont responsables. Ils participent à une réunion régulière des Directeurs d'Établissements ou de Service (RIDES) à laquelle les administrateurs de l'association choisissent de ne pas être représentés de manière à leur donner la

main. Ce faisant, ils créent les conditions d'un contrat de coopération entre directeurs d'établissement et suppriment toute frontière hiérarchique entre le groupe de directeurs et l'Association. Comme spécifié dans le document unique de délégation, les réunions de RIDES doivent servir à ce que :

- Les savoir-faires particuliers des uns puissent profiter à tous
- Les problèmes rencontrés soient analysés collectivement
- La tentation de l'efficacité (factice) du recours à la voie hiérarchique soit évitée
- Ce qui unit les établissements réside dans les valeurs partagées et non seulement dans une gestion commune.

Dans cette approche, le Bureau/Ca ne se positionne pas en « donneur d'ordre » mais en soutient des orientations proposées par les professionnels.

L'approche porte ses fruits. L'histoire montre que les valeurs de bienveillance, de participation et de coopération ont été transposées sous forme d'outils et de pratiques concrètes au sein des établissements. Les directeurs sont engagés dans leur travail et le climat social est globalement très positif.

Mais ce « principe de subsidiarité » révèle aussi sa part d'ombre. Le principe d'horizontalité trouve sa limite dans le traitement d'intérêts divergents qui pâtissent d'une absence d'arbitrage. La culture de la libre expression et de la prise d'initiative stimule la motivation mais elle ouvre aussi la porte à des rapports de force masqués, à des situations de manquements voire d'incompétences qui se maintiennent dans les interstices de cadres « fluctuants », à des personnes qui investissent des places qui ne leur correspondent pas, etc. La souplesse du cadre renforce indéniablement la créativité et l'initiative des acteurs mais elle aménage aussi des « angles morts » dans lesquels se développent des dysfonctionnements et des situations de mal-être.

Ces « symptômes » se manifestent notamment par quelques départs houleux qui parsèment l'histoire de « Soins et Liens » Alors que toutes les intentions et les attentions sont ancrées dans un souci de bienveillance et d'attention à l'autre, le « système » génère des dysfonctionnements que personne ne parvient à circonscrire : malversations et / ou dérives gestionnaires, sentiment d'isolement de certaines directions, incohérences de certains investissements, défauts de positionnements dans les organigramme, non dits, sentiments de déception et de manque de reconnaissance, etc.

Le plan de la responsabilité juridique soulève également d'épineuses questions. Les directeurs d'établissement occupent une place prépondérante dans le système de décision. Pour autant, compte tenu du statut associatif, la responsabilité juridique est assumée par les membres bénévoles du bureau. L'évolution de la taille et de la diversité des établissements fait peser une responsabilité de plus en plus importante sur les administrateurs bénévoles et plus particulièrement sur la présidence. Durant quarante ans, entre 1963 et 2004, « Soins et Liens » gérait deux établissements. Sur une période de six ans, entre 2004 et 2010, elle crée et intègre trois nouveaux établissements. Elle abrite alors cinq établissements positionnés sur des secteurs différents, 234 places conventionnées, 165 professionnels –. Malgré la volonté de respecter le régime de délégation, l'un des présidents doit fortement s'impliquer, durant plusieurs années, dans une aventure juridique ayant impliqué l'un des directeurs d'établissement. De fait, le rôle et la place des membres du bureau et du Conseil d'administration posent question dans un système fondé sur une délégation très poussée, pour ne pas dire totale, auprès des directeurs d'établissement.

A partir de 2017, l'association se trouve par ailleurs confrontée à une évolution majeure du contexte institutionnel. L'état annonce une transformation en profondeur des modes de contractualisation entre les organismes de tutelle et les opérateurs de santé. Jusqu'à une

certaine période, les tutelles (ARS) négociaient un budget de fonctionnement avec chaque établissement sur la base d'une procédure permettant d'éventuelles reprises de déficit. A l'avenir, la mise en place de CPOM (Contrats Pluriannuels d'Objectifs et de Moyens) annonce une transformation en profondeur du mode de contractualisation. La négociation est basée sur une harmonisation nationale des montants de prise en charge et octroie une plus grande responsabilité aux opérateurs en matière de gestion. Les tutelles souhaitent positionner cette négociation à l'échelle des organisations gestionnaires (CPOM associatif) et non plus des établissements. Cela induit donc un transfert d'une fonction de « structuration des moyens et de contrôle des coûts » auparavant assumés par les tutelles vers une fonction de « siège » repositionnée au sein de l'association gestionnaire. Cette évolution annonce une évolution structurelle conséquente. Elle appelle l'association à mettre en place un système de gestion interne globalisé, là ou chaque établissement négocie jusque-là ses propres conditions avec ses tutelles financières représentées ci-après par l'ARS.

Les établissements sont donc appelés à devenir beaucoup plus fortement interdépendants au sein d'un modèle ou la négociation contractuelle est unifiée. Certains établissements excédentaires craignent voir leurs efforts « compenser » les difficultés des établissements déficitaires.

Cette évolution prend la forme d'une injonction des tutelles à formaliser une fonction de « siège » à l'échelle de l'association. Mais cette perspective suscite une forte réticence interne dans la mesure où la notion même de « siège » renvoie symboliquement à la structuration d'un système hiérarchisé dans lequel la dimension gestionnaire pourrait à nouveau s'imposer vis-à-vis des orientations des professionnels de terrain. Cette perspective vient directement impacter le mythe fondateur et suscite de très fortes résistances internes.

Dans un premier temps, l'association missionne un coordinateur pour calibrer des fonctions de siège par une coopération entre les directeurs d'établissements. Il n'est investi d'aucun pouvoir hiérarchique conformément aux principes historiques. L'une des directrices d'établissement, récemment arrivée et prônant la nécessité d'une coopération plus forte entre directions se positionne en soutien du coordinateur jusqu'à constituer un binôme de coordination au sein du RIDES. Mais l'un des directeurs reste fermement opposé à une évolution vers un CPOM et cette opposition bloque toute avancée possible.

C'est à ce moment, en 2017, qu'intervient ma première mission de conseil. Elle répond à une demande émanant du « binôme » de coordination d'accompagner une évolution de la gouvernance pour répondre aux difficultés rencontrées en interne. Cette première entrée en relation me permet d'identifier la situation décrite ci-dessus, et de proposer un diagnostic de la situation.

Diagnostiquer avec le Changement Émergent : le recours aux Neuf Trésors

La mobilisation des grilles théoriques (diagramme de Fox, diagramme de structure) permet assez facilement de pointer les enjeux relatifs au dysfonctionnement de l'autorité du groupe. Comme représenté dans le diagramme dynamique ci-dessous, les Frontières Majeures ne sont pas positionnées à l'échelle de l'ensemble de l'organisation. Chaque établissement dispose d'une autonomie de gestion et d'une lattitude pleine entière pour gérer son environnement stratégique. L'association ne fait qu'héberger juridiquement les différentes entités. Ce qui devrait être des frontières mineures sont devenues des frontières majeures. Et le poste de coordinateur n'a aucune légitimité ni aucun poids pour contraindre les établissements à coopérer entre eux. Les dynamiques de coopération reposent entièrement sur le bon vouloir des directions

et l'une d'entre elles refuse catégoriquement l'évolution appelée par la mise en place d'un siège.

Pour autant, que faire de cette analyse ? Comment la restituer auprès d'une organisation dont les administrateurs ont érigé le principe de subsidiarité comme base de leur fondement éthique ?

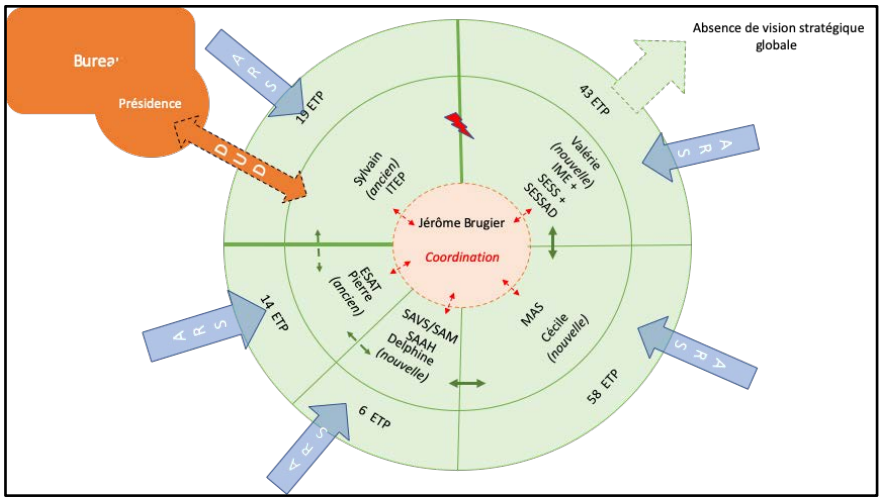


Figure – Diagramme de structure

Les « Neuf Trésors » proposés dans l'approche du Changement Émergent constituent à mes yeux des repères pratiques qui m'ont permis de positionner, de manière progressive, une intervention dont la forme s'est révélée variable et dont la finalité est de s'adapter à une situation singulière. Pour rappel, ces « Neuf Trésors » s'apparentent plus à des principes éthiques qu'à des fondements théoriques.

- Le « Namasté » renvoie aux conditions d'une reconnaissance réciproque préalable à tout échange, entre partenaires de l'organisation mais aussi avec l'intervenant extérieur.

- « Priorité à la relation entre pairs à tous les niveaux hiérarchiques y compris pour le leader et pour le consultant » souligne l'importance à faire exister des espaces de coopération à tous les niveaux hiérarchiques de l'organisation.
- Le partenariat entre Planifié et Émergent révèle l'existence de ces deux énergies « ago-antagonistes » au sein de toute organisation et invite à fertiliser cette polarité.
- L'invitation à « générer de l'abondance » rappelle la nécessité de nourrir les besoins psychologiques des personnes en parallèle et en complément des enjeux opérationnels.
- La clarification des frontières permet de faire apparaître les contours de la structure organisationnelle, de la rendre lisible, et de décrypter l'économie des signes de reconnaissance qui en découle.
- Le soutien du leadership renvoie au fait que la position de leader est souvent très exposée et constamment sollicitée. Elle peut être en position de défense ou de contrôle. Elle appelle à être soutenue, de manière à protéger l'organisation, y compris pour en pointer les éventuelles limites ou dysfonctionnement mais dans une relation de confiance qui respecte sa position.
- L'évitement à « faire exister le parasite » est une invitation à soutenir les acteurs en place par la reconnaissance et la valorisation de ce qui fonctionne avant de pointer les aspects qui les mettent en fragilité de manière à éviter d'absorber l'énergie disponible dans une réactivation des tensions.
- Promouvoir la pratique de rituels porteurs de sens permet de sécuriser des modalités d'échanges de signes de reconnaissance et de contenir les risques de jeux psychologiques. Les rituels porteurs de sens balisent et installent des temps de partage de vécu, de retours sensibles

et de croisements de représentations dont les cadres sont prévus à l'avance et connus de tous. Ils forment le liant d'une communauté de pratique qui s'équilibre entre du « faire ensemble » et de l'« être ensemble ».

- Pas de projet pour l'équipe rappelle la nécessité de ne pas se substituer aux acteurs en place pour leur faire porter une intention importée de l'extérieur dont ils ne se sentiraient pas pleinement responsables.

Ces principes qualifient une posture d'intervention plus qu'une approche théorique. Ils permettent d'aborder l'organisation d'une manière à la fois intuitive et nourrie de repères théoriques qui ne sont pas présentés sous la forme d'un modèle d'intervention à décliner.

Dans le cas de « Soins et Liens » la présentation du diagnostic a pu se faire en différents temps. Avec le binôme de coordination d'abord, pour éclairer la souffrance au travail éprouvée par le coordinateur. Pris dans un conflit de loyauté entre la mission qui lui était confiée et son attachement aux principes historiques de l'association, il s'épuisait à essayer de dépasser, sans possibilité d'arbitrage, un conflit de valeur imbriqué entre des positionnements personnels et les principes historiques de l'association. Suite à cet éclairage, l'enjeu consistait alors à restituer les tenants et aboutissants de cette impasse auprès des administrateurs bénévoles, qui malgré leur engagement moral de ne pas interférer avec les décisions des professionnels, restent les tenants de l'autorité légale. A ce stade, leur identification au mythe fondateur ne permet pas de faire évoluer la situation. Et cette identification n'est même pas nommée en tant que telle. Elle affleure dans les échanges informels mais reste cantonnée dans une zone de non-dit. Il est impossible de trahir l'histoire.

J'envisage alors une restitution qui commence par renommer explicitement le mythe originel et par valoriser l'histoire, la portée

politique de cet acte fondateur, la profondeur et la qualité de l'engagement des administrateurs, les effets positifs qu'il a permis de générer. Cette valorisation contribue à créer les conditions d'une reconnaissance réciproque et à remettre de l'abondance dans un système malmené par l'intensité des tensions qui le traversent et exposé au risque de devoir désigner un ou des responsables. Cette entrée en matière est importante pour pouvoir aussi éclairer les limites de ce mode de structuration, manifestées par de nombreux exemples factuels dans l'histoire, d'introduire l'idée d'une complémentarité possible entre verticalité et horizontalité à l'échelle de l'organisation et de reposer les Éléments d'une évolution de contexte qui ne permet plus aujourd'hui d'envisager la survie de l'organisation sans une transformation en profondeur. Ce qui était possible dans le contexte de la création de « Soins et Liens » ne l'est plus aujourd'hui compte tenu du positionnement des tutelles. Le risque à ne pas remettre le mythe en question est de conduire l'organisation à sa perte. Mais libre aux administrateurs d'engager un processus de transformation en réinvestissant leur fonction d'autorité dans les arbitrages à conduire.

Suite à cette restitution, la tension entre principe de réalité et fidélité à l'histoire atteint son paroxysme et se propage aussi sur le plan du Conseil d'Administration. Plusieurs mois de tension finissent par déboucher sur la négociation d'un départ du directeur en opposition concrétisé par un transfert de l'établissement qu'il dirige vers une autre organisation support. Plusieurs membres du Conseil d'Administration, dont le président, démissionnent. Ils assument ainsi leur alignement avec leurs valeurs et avec les principes historiques du mythe originel, qui se traduit par une opposition ferme à une évolution vers la création d'un siège. Je n'interviens pas au sein de l'organisation durant cette étape mais je reste en lien avec le binôme, dans une position de soutien, renforçant de ce fait le lien de confiance avec cette position de leadership Émergente. Suite à ces

reconfigurations internes et malgré une intention maintenant partagée par les directeurs et les administrateurs restants, le système continue à « résister » de l'intérieur, notamment via les professionnels de terrain qui restent eux aussi, très attachés aux valeurs originelles et aux outils et pratiques qui leurs correspondent. Le travail est colossal et le coordinateur s'épuise à trouver le chemin d'une harmonisation des pratiques. Il finit par quitter l'association, laissant à la directrice qui l'assistait le soin de continuer à conduire ce chantier.

La formalisation d'un siège et d'une direction générale

La directrice me sollicite alors pour animer une supervision de l'équipe de direction, à raison d'une demi-journée mensuelle autour d'une orientation clef : Comment dessiner les contours d'un siège qui dépossède les directions existantes de certaines de leurs prérogatives historiques et qui légitime une fonction de direction générale ?

Dans le référentiel du Changement Émergent, le rôle de la représentation hiérarchique est d'être en lien avec les Éléments stratégiques de l'environnement pour garantir la survie du système. De ce point de vue, ses décisions s'imposent sur les considérations internes. Par contre, la légitimation de la Frontière Majeure Interne se traduit aussi par le fait que le leader se positionne prioritairement en soutien et non en orchestrateur du travail des professionnels, en faisant exister l'espace de la coopération.

En réponse à cette sollicitation je propose donc l'animation d'une journée d'intelligence collective avec l'ensemble des directeurs dans la perspective de définir avec eux les contours d'un siège. Comment différencier les fonctions continuant à relever de chaque établissement et les fonctions transférables au siège ? La

méthodologie employée est celle du mandala holistique[1], un outil d'intelligence collective permettant de relier les valeurs, les orientations stratégiques et les pistes d'action au sein d'une représentation globale. Cinq fonctions clés Émergentes de cette journée pour caractériser le rôle d'une direction générale : Projeter, Organiser, Animer, Soutenir, Arbitrer. Un chantier de différenciation, d'harmonisation et de répartition des prérogatives entre directions d'établissement et direction générale émerge à l'issue de cette journée.

Cette nouvelle architecture contribue à faire émerger la fonction de direction générale tout en questionnant la nature de son positionnement dans l'organigramme. Les craintes portant sur le risque de réintroduire une posture surplombante, déconnectée des réalités de terrain restent formulées par les directeurs d'établissement malgré leur adhésion à la nécessité de formaliser un siège.

A l'issue du séminaire, je suggère la potentialité d'un « circuit » à aménager pour apporter un début de réponse à cette préoccupation : la direction générale pourrait être missionnée pour élaborer un cadre et des règles à partir d'un espace de coopération entre directions d'établissement (instance opérationnelle horizontale), afin de les faire valider par un bureau (instance politique verticale) pour pouvoir assumer ensuite l'autorité et la responsabilité du suivi de son application. Le siège serait successivement en position d'animation d'une coopération pour l'élaboration d'Éléments de cadre/règles et en position d'application de ce cadre dès lors qu'il aurait été validé par le bureau.

Cette proposition fait écho avec les valeurs de « Soins et Liens » et substitue un mythe d'espérance au mythe fondateur. La perspective

[1] www.metacartes.cc/faire-ensemble/recettes/mandala-holistique

proposée intègre un principe de verticalité tout en prenant soin de donner un nouveau cadre au respect de l'autonomie des directions d'établissement.

La légitimation de la direction générale

La proposition est bien reçue par le groupe de directeur.ices. Le principe de co-construction, au cœur du changement Émergent, trouve ici un terrain de prédilection.

L'une des séances de supervision offre par ailleurs l'occasion de légitimer la directrice ayant repris en charge la dynamique de coordination dans une posture de direction générale. Ayant été particulièrement motrice dans la dynamique de coopération et dans la médiation avec les membres du bureau elle est invitée, reconnue et soutenue par ses pairs pour investir cette nouvelle fonction de direction générale. Cette reconnaissance est une condition sine qua non de l'instauration d'une autorité saine et elle se manifeste ici dans un moment fort en émotion. La directrice adoubée par ses pairs se sent investie d'une responsabilité autant éthique que professionnelle.

Les séances de supervision qui suivent relèvent alors d'un Contrat de Mission même si elles ne sont pas nommées comme telles. Elles associent la direction générale et les directeurs d'établissement. Le climat de confiance qui s'installe permet d'aborder de nombreux sujets, dont celui d'un déficit de vision stratégique et d'un questionnement concernant la place des administrateurs. Compte tenu de la fragilité du Conseil d'Administration et du recentrage de chaque établissement sur son propre fonctionnement, les directeurs dressent le constat d'un vide concernant l'élaboration d'une vision stratégique porteuse d'un développement plus global. Ce constat s'ajoute à la liste des conséquences inhérentes à l'absence d'une autorité hiérarchique clairement identifiée à l'échelle de l'organisation. Et cela pose aussi la question de la place des administrateurs de l'association qui occupent statutairement une

fonction politique. Que leur reste-t-il après avoir tout délégué ? Que devient le rôle de l'association dans ce portage d'entités professionnelles gérées de manière autonome ?

Vers la formalisation d'un Contrat de Vision

En écho à ce constat partagé je propose alors d'organiser un séminaire de vision associant cette fois les directeurs et les administrateurs de manière à clarifier leurs places respectives au sein d'un développement partagé.

Parmi les quelques administrateurs restants, certains font partie des membres historiques et rappellent que leur rôle, essentiellement éthique et politique, permettait notamment d'accompagner les professionnels à prendre des risques « politiques » vis-à-vis d'une administration normative pour remettre du « vivant » dans la relation avec les résidents des établissements. L'application stricto sensu des normes se traduisant bien souvent par des interdictions à mener certaines activités ou à permettre certains usages, le positionnement éthique du Conseil d'Administration consistait essentiellement à assumer certains risques politiques et juridiques pour redonner des marges de manœuvre aux professionnels. La mise en œuvre de cette compétence repose néanmoins sur une alliance avec les professionnels, sur une bonne connaissance de ce qui se passe dans les établissements et sur l'existence d'un espace de dialogue politique pour aiguiser et argumenter des choix éthiques.

A l'issue du séminaire, de nouvelles perspectives se dessinent. L'espace ouvert par le séminaire s'apparente à un Contrat de Vision révélant deux dimensions, l'une professionnelle tenue par les directions et l'autre plus politique incarnée par les administrateurs. Bien que de nature très différentes, ces dimensions sont interdépendantes et appellent un espace d'ajustement pour pouvoir s'articuler entre elles. Cette orientation redonne par ailleurs du sens à une ouverture du Conseil d'Administration à de nouveaux entrants.

La fragilité du Conseil d'Administration, tenu pendant des années par quelques membres historiques qui en assurent la pérennité, pose également la question du renouvellement de ses membres. Quelle place donner aux administrateurs et quel sens donner à leur participation au Conseil d'Administration ? Un nouveau chantier porté cette fois par les administrateurs émerge. Il consiste à renouveler un appel associatif basé sur un partage du sens du projet au regard de son histoire, notamment auprès des familles des résidents et d'autres professionnels du secteur.

La situation semble se stabiliser et de nombreux chantiers se dessinent, tant sur le plan professionnel que sur le plan politique. Le mandat de cette nouvelle direction générale est néanmoins interrompu par une opportunité extérieure alléchante qu'elle choisit, malgré une longue hésitation, de ne pas refuser. Elle organise alors le recrutement d'une nouvelle direction générale en provenance de l'extérieur. Cette configuration est vécue en interne comme une opportunité de « tester » le déploiement de cette nouvelle structuration en cours avec un profil extérieur, non imprégné de l'histoire et des valeurs originelles.

L'enjeu de l'explicitation

La procédure de recrutement s'oriente vers un profil attaché aux enjeux de concertation et bénéficiant par ailleurs d'une forte expérience de pilotage dans le secteur médico-social. Une nouvelle directrice est recrutée. Elle bénéficie d'une solide expérience dans le secteur. Après avoir pris ses marques, elle me contacte sur les conseils de sa prédécesseure pour maintenir l'espace de supervision avec l'ensemble des directions d'établissement. Assez rapidement, elle me fait part de son inconfort face à une pléthore de commissions qui rythment la vie de l'organisation, qui consomment de l'énergie de travail et qui brouillent les frontières hiérarchiques.

Héritées de la culture de « Soins et Liens », de nombreuses instances de concertation existent en effet en plus du Conseil Économique et Social, officiellement prévu par la loi. Elles associent les administrateurs, les directions, et les professionnels pour faire vivre la concertation à tous les niveaux de l'organisation, sur un principe de libre expression. Elles se présentent sous forme de commissions déployées à l'échelle des établissements et de l'ensemble de l'organisation pour aborder différents sujets (budget, avenir de l'association, parcours des résidents, questions éthiques...). La nouvelle directrice perçoit ces espaces comme chronophages, assez peu productifs, antinomique avec le besoin d'efficacité appelé par la mise en place d'un siège et portant atteinte à la légitimité hiérarchique de la direction. Marquée par une expérience forgée dans une culture beaucoup plus hiérarchisée, elle est déstabilisée par une liberté d'expression qu'elle l'interprète, à certaines occasions, comme des occasions de dispersion favorisant des formes d'insubordination.

Elle cherche alors l'appui du bureau pour réaffirmer une posture d'autorité au service d'une efficacité organisationnelle à réinstaurer. Rapidement, sa relation avec l'équipe de direction se dégrade. Dans un premier temps, le bureau la soutient en accueillant l'hypothèse d'une résistance au changement de la part des directions d'établissement. Mais ce soutien renforce les tensions internes et une nouvelle crise s'installe, sous la forme d'un rapport de force de plus en plus dur entre la nouvelle directrice et les directions d'établissement. Quelques départs s'en suivent parmi les collaborateurs directs de la directrice. Certains d'entre eux découlent de l'exigence de transparence portée par la DG qui restreint le champ d'autonomie des collaborateurs et révèle aussi certaines de leurs limites en termes de compétences ou de positionnements.

En accord avec la directrice et le groupe des directeurs, nous décidons alors de faire évoluer le cadre des rencontres de supervision

en maintenant un espace dédié aux directions d'une part et des échanges avec la directrice de l'autre. Des entretiens individuels avec la présidente ont également lieu, en transparence avec la direction générale. La perte de confiance et de reconnaissance réciproque ne permet plus de maintenir le cadre d'un Contrat de Mission constructif. Les rencontres sont tendues, voire conflictuelles. Non seulement, elles ne contribuent pas à mettre de l'abondance mais elles renforcent le fait de « faire exister le difficile ». Ma position devient beaucoup plus hasardeuse, à l'interface entre des polarités qui entrent désormais en conflit.

Durant cette phase, je mobilise le référentiel du Changement Émergent et je m'appuie sur une supervision pour apporter un éclairage et donner un sens aux tensions qui se manifestent. La ligne de conduite consiste à maintenir le lien avec toutes les parties prenantes de manière à rester en soutien de chacune d'entre elles tout en me protégeant de toute forme de jugement ou de parti pris. Je suis notamment invité par ma superviseure à rester en soutien de la directrice générale, fragilisée par la situation, pour essayer de l'accompagner vers une évolution de sa posture. L'équipe de direction me challenge sur mon positionnement. Je cherche alors à renvoyer la responsabilité des dysfonctionnements à une histoire qui peine à se transformer. Le cadre de gouvernance qui s'invente depuis quelques mois dans la pratique est encore trop implicite. Il n'est pas lisible par une personne arrivant de l'extérieur et il est très insécurisant pour une direction générale qui ne trouve pas sa place dans une dynamique de concertation permanente. Les cadres et les règles du jeu ne sont pas encore suffisamment clarifiées pour pouvoir être appropriées par une personne extérieure à la culture de l'Olivier. Plusieurs séances de coaching avec elle finissent par prendre la forme d'un accompagnement au départ. Elle bénéficiera fort heureusement de l'opportunité d'un autre poste pour formaliser ce départ dans de bonnes conditions.

Cette nouvelle crise pointe donc la nécessité de mieux formaliser et de mieux expliciter la spécificité du fonctionnement de « Soins et Liens » de sa gouvernance et du positionnement de la direction générale. Après le départ de la directrice, je maintiens le lien avec la présidente qui hérite d'une situation chaotique et avec laquelle une confiance s'est tissée lors des séminaires. Nous convenons de l'importance d'expliciter et de clarifier le cadre de gouvernance et le positionnement d'une direction générale avant de lancer un nouveau recrutement. Un nouveau séminaire de vision est aménagé à cet effet avec les directions d'établissement et les administrateurs. Il débouche sur une formalisation du chemin parcouru au cours des dernières années par l'explicitation d'une modalité de gouvernance présentant le rôle, la place et les modalités d'interactions entre les différentes instances et parties prenantes du système. L'approche du Changement Émergent est mobilisée à cette occasion pour proposer une architecture d'une nouvelle configuration organisationnelle.

Vision, Mission, Coopération : les ressorts d'une réorganisation des instances

La proposition de réorganisation inspirée des apports du Changement Émergent positionne la direction générale, appuyée par le bureau, en situation de pilotage stratégique de l'organisation globale, les directeurs restant en situation de pilotage stratégique des établissements. Elle attribue à la fonction de direction générale la responsabilité d'organiser et de mettre en œuvre un « Contrat de Mission » avec l'équipe de direction qui soit la traduction et la déclinaison d'un « Contrat de Vision » co-construit dans un espace dédié à cet effet.

La commission « stratégique » réunit l'ensemble des directions/directions adjointes et les membres du bureau (soit environ 12 personnes). La raison d'être de cette commission est d'élaborer en continu la vision stratégique de l'organisation en

tenant compte des Éléments stratégiques de l'environnement. Les directeurs d'établissement sont ainsi associés, avec les membres du bureau à l'élaboration de la vision. La mise en œuvre de cette vision est ensuite confiée à la Direction générale qui reprend sa fonction hiérarchique vis-à-vis des membres du CODIR.

L'équipe de direction (CODIR), constituée de l'ensemble des directeurs et directeurs adjoints des établissements ainsi que des directions du siège donne lieu à la mise en œuvre d'un « **Contrat de Coopération** » global qui associe les fonctions support du siège avec les directions d'établissement. L'animation de ce CODIR est dédiée à la Direction Générale.

Les autres commissions ou groupes d'échanges (petits cercles) apparaissent alors comme des instances de dialogue participatives qui peuvent être reliées aux instances principales par leur « redevabilités », à savoir les remontées d'informations qu'elles génèrent au regard de leur raisons d'être (exemple : commission éthique en lien avec le CA, Commission « avenir de l'association » en lien avec la commission stratégique et le CA). Ces espaces donnent une place plus claire aux administrateurs en leur permettant d'être au contact des situations de terrain pour nourrir leur réflexion éthique et politique. il est en effet très difficile, voire impossible, pour des administrateurs bénévoles siégeant ponctuellement au sein d'un CA de prendre des décisions avisées. Leur rôle finit par se réduire à une fonction de figuration et leur renouvellement devient problématique.

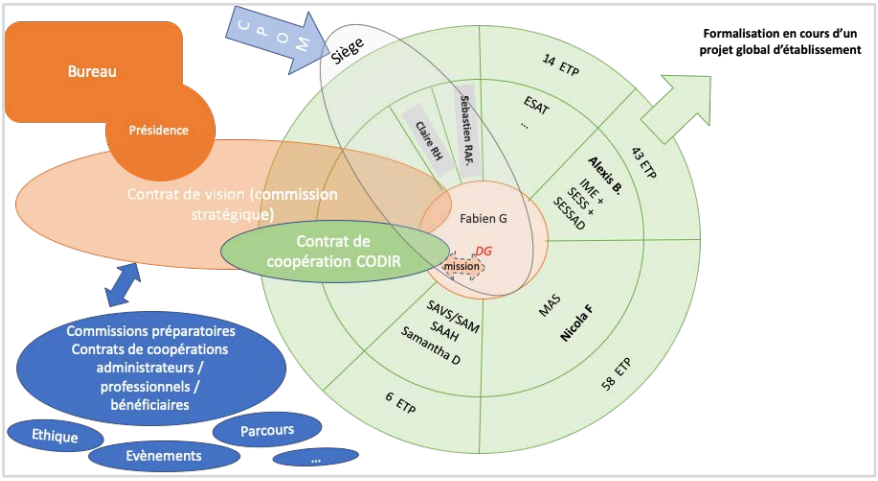


Figure – Structure de l'organisation

Le profil de la direction générale relève alors d'un équilibre à trouver entre plusieurs dimensions :

- Une dimension « classique » de compétences inhérentes à une appréhension du secteur médico-social (savoir-faire en matière de législation, de montage et de suivi budgétaires, de relation avec les acteurs institutionnels du secteur, etc.)
- Une dimension de « savoir être » en adéquation avec les valeurs portées par l'Olivier (Écoute, bienveillance, tolérance, respect, empathie, réflexivité, ouverture d'esprit, capacité de remise en question, etc.)
- Une compétence spécifique relative à la capacité à animer des espaces de dialogue et d'intelligence collective (facilitation, dynamiques de groupe, gouvernance partagée etc.). Ces postures de facilitation sont encore assez rares aujourd'hui chez les managers bien qu'elles soient en passe de se développer.

Suite à la clarification de cette nouvelle structuration et des conditions de sa mise en œuvre, une nouvelle direction générale est

recrutée. Elle ouvre la voie à une stabilisation de la situation et à l'écriture d'un nouveau chapitre historique. Beaucoup reste encore à faire, notamment du côté de la remobilisation d'adhérents, de la recomposition du CA, ou dans la manière de décliner les contrats (vision, mission, coopération).

Mais la philosophie et la méthodologie du Changement Émergent se sont révélées particulièrement adaptées pour accompagner une dynamique de transformation dans la durée : reconnaître et expliciter les tensions en les référant au système plutôt qu'aux acteurs, valoriser et soutenir les dynamique existantes, sécuriser des espaces de dialogue favorisant l'authenticité des échanges, aider à formaliser une structure de gouvernance qui reconnaisse, intègre et fertilise les polarités « ago-antagonistes en présence, accueillir les crises comme des moments de respiration du système (contraction, expansion) qui contiennent aussi des opportunités de changement et d'évolution, etc.