

Entretien par: Mariette Zurbriggen, responsable Développement des professions et du personnel Enfants & jeunes, ARTISET

## «Il ne suffit pas de libérer une chambre...»

Fondé en 1978, l'établissement de sociothérapie monbijou bern est géré par une équipe de direction ayant une responsabilité commune. Les résident·es de l'institution ont connu des séjours en clinique de traitement de la dépendance ou en clinique psychiatrique, voire des peines ou mesures, ou encore d'autres situations de vie difficiles.

Chez monbijou bern, tout le monde s'efforce d'amener les résident·es sur la voie d'une plus grande autonomie. Ces personnes doivent pouvoir déterminer quelles sont les conditions nécessaires leur permettant de mener une vie aussi saine, satisfaisante et autonome que possible. L'enjeu est aussi de redécouvrir des compétences peut-être envolées, d'en apprendre de nouvelles et de les appliquer au quotidien.

**Eveline Sarbach et Luis Palma**, deux des sept membres de la direction, parlent de leurs expériences.

### **Comment est née la structure de direction de monbijou? Quelle est sa particularité?**

Le maintien d'une hiérarchie horizontale était d'ores et déjà une préoccupation il y a 46 ans, lors de la fondation de ce qui est aujourd'hui monbijou. En 1981, la direction se composait de trois membres. À l'époque, il a fallu redoubler d'efforts pour convaincre le canton qu'une forme de direction inhabituelle était légitime et avait aussi ses avantages. Au fil du temps, l'organisation a maintenu et perfectionné l'approche selon laquelle le personnel chargé de l'accompagnement en éducation sociale assume aussi une partie des tâches de gestion et partage la responsabilité de la direction avec les autres membres de l'équipe. Celle-ci s'est naturellement agrandie au moment du changement de l'offre, à savoir l'accueil supplémentaire des femmes et des enfants. Aujourd'hui, l'équipe de direction compte sept personnes. Les tâches sont réparties en six secteurs et un domaine. L'intendance est un gros morceau et constitue donc un domaine à part, géré par une intendante d'entreprise, qui est responsable du personnel dans son domaine ainsi que des questions relatives au bâtiment et est représentée au sein de l'équipe de direction. En ce moment, le domaine de l'intendance vise l'élaboration autonome des plans de travail par les employé·es.

Les secteurs actuels sont les suivants: Finances, Administration, Qualité, Lien avec l'organe responsable, Personnel et Relations publiques. Dans l'équipe de direction, nous assumons une responsabilité conjointe, ce qui transparait aussi dans les salaires: tout le monde gagne la même chose, l'idée étant que, dans l'accompagnement, personne ne reste les bras croisés et se distancie des tâches – chaque membre est responsable de sa part et de l'ensemble. Nous avons tous et toutes une partie direction et une partie accompagnement. Cela figure dans les profils de postes et nous mettons au concours les emplois en indiquant qu'il s'agit d'une fonction de membre de l'équipe de direction. De plus, nous assumons le rôle de personnes de référence ainsi que la gestion des cas.

# ARTISET

Nous employons d'autres accompagnant·es, pour nous aider ou pour le service de nuit, qui n'ont toutefois pas la responsabilité des cas.

## **Quels sont les forces et les avantages de ce modèle?**

Notre équipe hétérogène et transversale, qui représente de manière égale les hommes et les femmes, brille par ses expériences variées, qui enrichissent la formation d'opinion et la prise de décision. Ces ressources spécialisées et humaines renforcent la gestion et l'équipe de direction, qui se partage la responsabilité. Voilà la force de ce modèle de direction. Dans une institution qui accompagne des personnes, la direction doit se montrer à la hauteur d'exigences élevées, tant sur le plan professionnel qu'en matière de gestion et de développement organisationnel.

La mise en place d'une direction collective est synonyme de grande qualité, et ce sans temps plein pour le personnel. Nous travaillons à un taux de 60 à 80% et main dans la main. Chaque employé·e peut partir le soir en sachant que tout fonctionnera bien. Nous sommes au plus près des événements et restons donc au fait, tant sur les thèmes de direction que sur les sujets liés à l'accompagnement. C'est un atout majeur – l'équipe est perméable. Comme les informations circulent bien, chaque membre du personnel, aussi précieuse que soit sa contribution, est «remplaçable»: ses collègues peuvent prendre le relais. Cet aspect soulage les esprits.

La direction collective s'avère aussi un grand avantage en cas de situation difficile. Sept personnes assument la responsabilité; il y a des occasions d'échanger, différents points de vue et diverses amorces de solution. Lorsque le travail d'éducation sociale devient difficile, ce sentiment de groupe peut réduire le stress du personnel, ce qui contribue à préserver sa santé.

L'ensemble des employé·es de monbijou bénéficient de bonnes conditions de travail, avec à la clé un équilibre entre vie professionnelle et vie privée. L'écart salarial entre les postes d'intendance et ceux d'éducation sociale doit être le plus faible possible. Toutes ces personnes font un travail utile dans l'intérêt des résident·es. En outre, nous observons chez le personnel une fidélité de longue date au lieu de travail, dans l'intendance comme dans l'accompagnement. C'est un gage de qualité pour tout le monde.

Chez nous, l'absence d'expérience de gestion n'est pas une raison pour refuser d'intégrer quelqu'un dans l'équipe de direction. L'expérience peut être acquise chez nous, sur le terrain. C'est une chance unique, même si les membres se réorientent professionnellement par la suite. Notre système ne permet pas de «faire carrière» au sens usuel de l'expression, mais ce poste peut être un tremplin. Toutefois, beaucoup d'employé·es restent chez nous pour une durée supérieure à la moyenne parce que notre fonctionnement leur convient et que la qualité de vie au travail est au rendez-vous.

## **Quels sont les exigences et les défis liés à ce modèle de direction?**

L'exigence la plus importante posée au personnel est la suivante: il faut pouvoir, et vouloir, partager des idées, des réflexions et des responsabilités. On doit aussi savoir prendre du recul. Le modèle collectif sera plutôt jugé difficile par les professionnel·les qui campent sur leurs conceptions et leurs idéaux, et qui aiment être sur le devant de la scène. À long terme, ce scénario entraîne des conflits et une insatisfaction personnelle. Notre modèle de direction repose sur le consensus et la sensibilisation à l'idée que le travail se fait en tant qu'équipe et au sein de celle-ci. L'institution et sa mission ont la priorité par rapport aux besoins personnels de chaque employé·e.

# ARTISET

Un autre défi qui se pose est de trouver le bon équilibre dans les discussions sur les problèmes relatifs aux activités professionnelles et opérationnelles. Les propositions et les idées, de même que les positions, doivent être examinées et discutées – la solution n'en sera que meilleure. Nous travaillons par groupe de trois. Tous les groupes se réunissent le mercredi, jour de réunion. C'est une activité de longue haleine, souvent difficile, car les sujets de discussion ne manquent pas. Chaque secteur doit se préparer et déterminer ce qu'il dira à la réunion, ce qu'il a besoin de demander à d'autres, ce qu'il doit savoir, sur quoi il faut qu'il se renseigne. Un dénominateur commun est indispensable; ce sont les valeurs et les positions communes. L'équipe a vécu des expériences professionnelles et personnelles différentes, ce qui est un atout. Il est important de prendre le temps de les rapprocher.

Dans la pratique, on constate qu'un consensus est possible, même en cas d'amorces de solution divergentes. Une solution est adoptée et mise en œuvre pendant trois mois, par exemple. Si elle ne fonctionne pas, nous analysons la situation et pouvons faire un pas en arrière et mettre en œuvre autre chose. Les employé-es de longue date confirment le fait que les décisions ont rarement été bloquées au sein de l'équipe de direction. Dans les situations urgentes, on ne peut toutefois pas attendre jusqu'à la réunion d'équipe. Dans ce cas, trois ou parfois deux membres de l'équipe de service prennent une décision.

Si la question des efforts déployés pour les échanges dans l'équipe de direction se pose, on peut avancer que notre système politique suisse actuel illustre bien la valeur ajoutée de l'implication de multiples parties prenantes ainsi que de divers points de vue. Les décisions sont ensuite assumées par tout le monde. Cette méthode a également fait ses preuves dans notre établissement. La lenteur n'est pas une mauvaise chose en soi; c'est un signe de durabilité. La lenteur et l'attention qui en découle s'inscrivent aussi dans notre culture.

Lorsqu'une équipe est motivée et engagée, elle peut faire beaucoup pour se confronter à diverses positions et valeurs. Mais tout n'est pas réalisable. Nous avons connu des limites. C'est inévitable et il faut l'accepter.

La répartition des secteurs est pensée de sorte que les membres puissent changer de secteur, ce qui permet de conserver une diversité de perspectives au sein de la direction et de l'établissement.

Nous travaillons avec des outils adaptés pour organiser et documenter le travail et optimiser les informations. Nos processus sont bien décrits. Nous portons une attention particulière à l'intégration des nouvelles recrues. Nous n'avons que de bons retours à ce sujet. En définitive, l'intégration soignée des nouvelles recrues nous fait gagner du temps car celles-ci s'adaptent bien, font moins d'erreurs et ont davantage confiance en elles.

## **Quel est l'impact du modèle sur les résident-es?**

Les résident-es se rendent peu compte de la structure de direction, mais remarquent qu'une personne de référence est là 365 jours par an pour répondre à leurs demandes. S'ils ne l'ont pas déjà dit avant, une fois à l'extérieur, ils nous indiquent souvent avoir apprécié cette présence et à quel point elle les a renforcés. Lors de nos réunions, nous traitons les questions opérationnelles et la gestion des cas. Nous organisons régulièrement des supervisions de travail ou d'équipe. Dans la semaine, nous échangeons sur les besoins et les évolutions de chaque personne qui vit à monbijou. Nous sommes proches des résident-es, qui ressentent ce soutien. Nous avons envisagé de supprimer la présence de nuit dans le cadre de mesures d'économies. Nous avons cependant trouvé d'autres solutions pour nous conformer au

# ARTISET

plan d'affaires, car cette présence apportait justement calme et sécurité à beaucoup de résident·es. Ils se sentent valorisés par une équipe qui estime aussi chacun de ses membres.

## **Quels sont les retours que vous recevez hors de l'organisation?**

D'autres institutions nous contactent car elles sont intéressées par notre modèle de direction. Nous recevons des commissions spécialisées ou d'autres entreprises. Nous avons aussi de bons retours des cercles professionnels. En tant que modèle, nous agissons comme un phare dans la nuit. Néanmoins, il est toujours étonnant de voir que peu d'entreprises sautent le pas et mettent en place un modèle de direction collectif, malgré sa bonne réputation et la volonté affichée. Il faudrait déterminer d'où vient l'intérêt pour ce modèle et l'envie de le mettre en place: d'en haut ou d'en bas? Il est possible que l'intérêt vienne moins souvent d'en haut. Les personnes qui gèrent seules une entreprise n'ont pas forcément envie de changement. Le plus souvent, l'intérêt vient du personnel, parfois aussi des comités. Une entreprise avec une hiérarchie classique doit surmonter beaucoup de difficultés pour réussir à changer les choses. Nous avons malheureusement des exemples d'échec à court ou moyen terme. Souvent, les obstacles sont les mêmes: une décision a été prise, mais la moitié de l'entreprise n'en est pas encore informée, par exemple. Une fois connues, les difficultés peuvent représenter une menace pour les autres entreprises et organes responsables. La déconstruction des hiérarchies nécessite un changement de mentalité fondamental et l'envie de modifier l'organisation. Les parties prenantes doivent réellement le vouloir, cela vaut tant pour «en haut» qu'«en bas». En effet, les nouvelles tâches viennent modifier le domaine d'activité de chaque employé·e. Il y a aussi d'importants problèmes de fond, par exemple la répartition des tâches dans les secteurs.

## **Quels conseils donneriez-vous aux organisations et aux équipes qui aimeraient se lancer sur cette voie?**

Chez monbijou, la structure de direction s'est développée dès le début à partir de l'idée d'une hiérarchie horizontale. Nous avons donc un avantage: tout le monde sait de quoi il s'agit et nous pouvons mettre au concours les postes en ce sens. Si ce concept est mis en œuvre par la suite, davantage d'informations et d'engagement sont nécessaires lors du processus d'introduction.

Les taux d'occupation et la répartition entre les membres de l'équipe jouent un rôle de taille. Les taux élevés (plus de 80%) et les taux en dessous de 60% semblent compliquer les choses lorsque des tâches de direction doivent être assumées en sus des tâches d'éducation sociale. Les taux d'occupation entre 60 et 80% permettent d'assurer l'équilibre des tâches et de l'information.

## **Élaborer un nouveau modèle de direction, c'est comme...**

C'est comme habiter à nouveau avec quelqu'un après avoir vécu longtemps seul. Il ne suffit pas de libérer une chambre: toute la maison doit être repensée afin que les deux personnes se sentent bien et qu'elles puissent vivre ensemble en harmonie.

## **Position et valeurs**

Nous travaillons avec et pour les personnes qui ont besoin de notre soutien. Elles doivent se sentir bien. À cet effet, le personnel doit lui aussi aller bien, s'impliquer et pouvoir assumer des responsabilités au-

# ARTISET

delà de son cœur de métier et dans tout ce qui a trait à sa mission. Il doit en outre bénéficier d'une marge de manœuvre pour gérer les situations stressantes et maintenir un véritable équilibre entre vie professionnelle et vie privée.

Vous pouvez poser vos questions pratiques sur la mise en œuvre de ce modèle de direction chez monbijou bern à l'adresse:

**team@monbijoubern.ch**