

« Horizon Sud : l'adhocratie dans un contexte nouveau & la musique et l'élasticité comme levier d'appropriation des valeurs »

Accueil par Bernard Bosson, Directeur Général de Horizon Sud et atelier musical animé par Claudio Chiacchiari, dirigeant de Saisir le temps® – L'intelligence musicale et intervenant régulier à l'Université de Genève.

Horizon Sud est une fondation de droit privé, spécialisée dans le domaine du handicap psychique. Son but premier n'est pas le soin médical, mais l'aide à l'intégration des patients dans une vie la plus normale possible (hébergement autonome, activité salariée et autres activités). Elle rassemble 220 collaborateurs et 600 bénéficiaires, via notamment 137 places en atelier et 140 places en résidence. Le budget de 24 millions de francs suisses est financé principalement par l'Etat et les paiements des résidents, plus marginalement par le produit des ateliers et des activités annexes.

La transformation d'Horizon Sud par les valeurs

Horizon Sud, c'est aussi une aventure qui a commencé il y a 12 ans. En 2006, trois institutions voisines et faisant la même activité ont décidé de fusionner : la feuille était blanche pour rendre cette fusion effective, à partir de modes de fonctionnement en fait très différents. La première tentative s'est appuyée sur la mise en place d'un système ISO et a été non concluante. Un nouveau directeur, Bernard Bosson, arrive alors, qui puise son inspiration dans le modèle de l'adhocratie de Henry Mintzberg. Un groupe de travail représentatif de 40 personnes identifie 5 grandes valeurs, retenues et actées comme dénominateur commun d'Horizon Sud : la valorisation, l'engagement, la créativité, le bien-être, la présence, en s'appuyant sur les bonnes pratiques attendues. Elles sont détaillées et illustrées par des comportements attendus¹ : derrière la valorisation, il y a par exemple le respect (j'accueille l'autre et je m'intéresse à sa différence), la reconnaissance (j'accueille le potentiel de l'autre en le nommant), le partage (je contribue au collectif) ; derrière la présence, il y a l'humilité (je me dis tel que je suis, ni plus ni moins), « l'humanité » (j'observe, je suis attentif et je me responsabilise face aux besoins de l'Autre), l'Appartenance (je me fais connaître et je cultive des liens) ; derrière l'engagement il y a le courage (j'ose prendre un risque), l'affirmation (je me positionne et je m'implique), la collaboration (je construis avec l'autre pour tendre vers un but commun) ; ...

Ces valeurs offrent ainsi un cadre de référence concret pour aider à discerner les attendus et définir ses marges de progrès, mais également pour permettre à chacun de s'autoévaluer. En l'occurrence, chaque 5 mai a lieu la journée des valeurs : chacun s'autoévalue de manière anonyme (dépôt de son autoévaluation dans une urne pendant la journée, le seul critère d'identification étant le Domaine d'appartenance : socio-éducatif, socio-professionnel). L'autoévaluation se fait sur trois critères : la prestation, l'aptitude, le comportement. Les RH analysent ensuite les bulletins pour en dresser une synthèse collective. Ce résultat vient compléter l'appréciation individuelle et permet pour chacun des domaines une appréciation objective sur chacun des critères.

¹ Extrait du site de Horizon Sud : http://www.horizonsud.ch/?page_id=209,

Une organisation basée sur les missions

Il n'y a pas d'organigramme, juste un descriptif de fonction qui ne cherche pas à être trop précis et qui est d'abord orienté mission.

« Unité dans les choses nécessaires, liberté dans les choses douteuses, charité en toutes choses » : ces trois règles de Saint-Augustin ont guidés Bernard Bosson et son équipe. Elles impliquent de n'harmoniser que ce qu'il faut (ex : administration du personnel), de laisser libres et autonomes les responsables sur les autres sujets (ex : les responsables par domaine jouent le rôle RH comme ils le perçoivent). Quant à la charité, c'est l'idée de servir et de donner, avec un seuil de tolérance élevé.

Au bout de 10 ans, la direction n'est plus dans le potestas mais est dans l'auctoritas, avec de la prise de hauteur. "On a eu la chance de faire les choses en prenant le temps, avec un conseil d'administration qui nous a fait confiance." De la hauteur et du temps : ce sont là deux paramètres essentiels.

L'appropriation : l'élasticité musicale au service de l'élasticité sur les valeurs

C'est sa rencontre avec Claudio Chiacchiarini qui convainc Bernard Bosson de penser le déploiement du système de valeurs et des principes de fonctionnement d'Horizon Sud en s'appuyant sur la notion d'élasticité : « comment maîtriser un processus sans le maîtriser ? C'est l'outil d'élasticité qui nous le permet... »

Faire preuve d'élasticité dans la musique, c'est au final « oser » (Chopin encourageait l'élève trop timide dans son interprétation à oser) ou « se retenir » (il demandait à l'élève d'éviter l'exagération, de ne pas être vulgaire). Cela nécessite un balancement permanent pour être au juste niveau, celui de d'« Une tête froide mais un cœur chaud » (Heinrich Neuhaus). C'est visuellement un juste milieu entre un manque (je ne fais qu'exécuter) et un excès (je dénature le rôle où la partition). En musique, cela rejoint la notion de "rubato" introduite par Chopin : si globalement on respecte le tempo et la pulsation, on se permet d'accélérer légèrement ici et de ralentir légèrement là.

Transposée au management, l'élasticité permet à chacun de prendre conscience de son alignement avec les valeurs visées dans ses pratiques : au juste niveau ? en retenue et il s'agit donc d'oser davantage ? ou en sur-jeu et il s'agit donc de se retenir pour rester juste ? Afin d'aider chacun à se positionner, chaque valeur peut être illustrée par une partition de musique, jouée avec retenue, en justesse ou en excès. Le recours à la musique permet à notre cerveau droit (la perception du rythme, des silences, de l'harmonie) à venir en aide à notre cerveau gauche (l'analyse de nos pratiques dans une situation donnée et identifiée), avec pour enjeu le nécessaire équilibre entre ces 2 hémisphères cérébraux pour jouer « juste » notre « partition managériale ». " En musique, la chose la plus difficile à écrire, c'est le silence, disait le compositeur Joseph Haydn. C'est tout aussi difficile en management : " Quand le silence est trop long, on est perdu : c'est le cas du laisser-faire ; quand il manque, on étouffe : c'est le cas du contrôle permanent dans le micro-management ».