

2.1

DÉFINIR ET/OU CLARIFIER SON PROJET INSTITUTIONNEL

- **Public concerné** : Hiérarchie, équipe.
- **Objectif** : Définir les dimensions du projet institutionnel, en vue de poser un cadre commun pour le travail collectif.
- **Axe de prévention primaire** : Sens et limites.

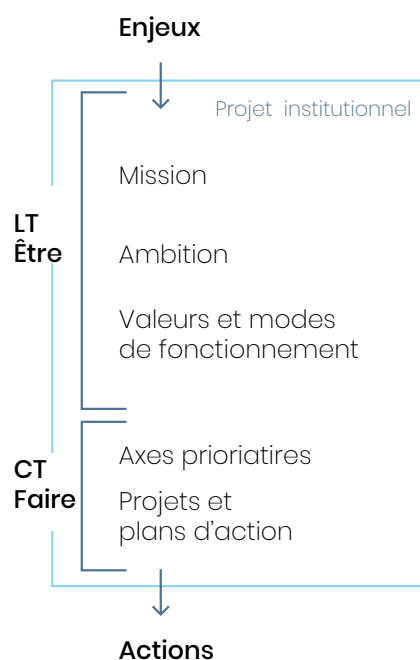
Un projet institutionnel clair, bien défini et partagé par le personnel de l'organisation permet de poser des balises pour l'action tout en offrant un **sens** pour l'organisation. Ceci offre un **cadre** à l'action collective, ce qui protège les personnes contre un envahissement du travail sans plus aucune limite et/ou une perte de sens – deux facteurs de risque de burnout. En cela, travailler la vision organisationnelle participe à la prévention primaire du burnout.

Clarifier le projet institutionnel vise à mieux définir le cadre de référence commun sur lequel s'appuyer pour déterminer les priorités de travail, définir les projets qui font sens et les limites qui peuvent être données à l'action individuelle et collective. Cette démarche constitue un élément essentiel pour prévenir une surcharge de travail, la perte de sens et la dilution des priorités dans des projets tous azimuts.

De plus, construire ensemble le projet institutionnel rassemble l'équipe autour de **principes** fédérateurs qui fondent la « **vision** » de l'organisation. Celle-ci est essentielle, non seulement en tant que balises pour l'action, mais aussi par le processus de partage collectif que sa construction nécessite. En produisant le contenu de la vision organisationnelle, les personnes échangent sur leurs perceptions réciproques, construisent des balises communes et échangent sur leurs pratiques – trois actions fédératrices qui renforcent le collectif et sont utiles dans la prévention des risques psychosociaux. Vu les changements de personnel dans la vie d'une institution, il est important de prévoir des espaces d'appropriation de cette vision avec les personnes nouvellement engagées, afin d'éviter les clivages et tensions selon l'ancienneté.

01. LES CINQ DIMENSIONS DE LA VISION ORGANISATIONNELLE

Pour construire ce projet institutionnel, le **modèle des 5 éléments de la vision** proposé par Vincent Lenhardt est utile car il propose à la fois les dimensions-clés de toute vision organisationnelle, et les étapes du processus de sa construction. Le modèle ci-contre a été adapté des travaux de Vincent Lenhardt par Arnaud Tonnelé (2011).



Sur base de la définition des enjeux sociétaux auxquels l'organisation souhaite répondre, les 5 dimensions de la vision organisationnelle sont successivement définies par les membres de l'organisation (équipe, direction, organe d'administration). Chaque dimension amène des éléments pour la suivante, qui constitue un pas supplémentaire vers les aspects concrets du travail. Après avoir défini les 5 dimensions, la vision sert alors de balises pour déterminer les actions à entreprendre à court, moyen et long terme.

Dimensions de la vision		Questions à se poser
Mission	Raison d'être de l'entité	<ul style="list-style-type: none"> ➤ À quoi sert notre organisation ? ➤ Qu'est-ce qui manquerait si elle n'existait pas ? ➤ Quels sont les besoins sociétaux auxquels nous voulons répondre ? ➤ Quelles seront les principales « prestations » que nous mettrons à disposition de nos usagers pour répondre à leurs besoins ?
Ambition	Grandes priorités à moyen terme (3 ans)	<p>Sur base de la mission de l'organisation :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Quelle est notre ambition à 3 ans ? ➤ Quels résultats (quantitatifs et qualitatifs) souhaitons-nous atteindre ? ➤ Sur quels critères pensons-nous qu'il est pertinent d'évaluer nos actions ?
Valeurs et modes de fonctionnement	Principes de gestion et de gouvernance, qui orientent les comportements en interne	<p>Sur base de notre mission et de notre ambition :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Quelles valeurs partageons-nous et souhaitons-nous continuer à partager dans le futur ? ➤ A quoi souhaitons-nous que notre mode de fonctionnement ressemble ? ➤ Comment prenons-nous des décisions ? Par quelle(s) méthode(s) ? Avec quels principes de fonctionnement ?
Axes prioritaires	Principaux axes de travail à développer sur la prochaine année (stratégie)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Comment déclinons-nous notre ambition en axes prioritaires pour les 12 mois à venir ?
Projets et plans d'action	Sur un trimestre ou semestre	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Comment déclinons-nous nos axes prioritaires en projets ? Qui porte quoi ? Comment suit-on l'avancement ?

Pour construire une vision organisationnelle partagée, un processus collectif doit être engagé dans l'organisation. Plusieurs points d'attention sont à garder en tête :

A. UN PROCESSUS DE CONSTRUCTION COLLECTIF ET IMPLIQUANT

Pour concevoir une vision qui sera partagée par tous, chacun doit avoir eu l'occasion de participer à sa construction. Cette manière de procéder prend certainement plus de temps qu'une vision décidée uniquement par la direction, mais cela permet d'améliorer l'appropriation et l'engagement des personnes dans le processus. Plus l'équipe jouera un rôle actif lors de l'élaboration de la vision, plus elle sera susceptible d'y adhérer, de la mettre en œuvre et de la défendre.

B. NE PAS SURCHARGER L'AGENDA MAIS ARTICULER LES RÉFLEXIONS

Si ce travail de construction prend du temps, il faut éviter qu'il vienne s'ajouter aux différents projets déjà en cours dans l'institution. L'élaboration de la vision doit être articulée avec les autres projets en cours, afin que les personnes ne dispersent pas leur énergie et que les ressources communes soient gérées avec le plus d'efficacité possible.

C. UNE VISION DYNAMIQUE ET ÉVOLUTIVE

La vision articule un horizon de long terme avec des projets à un an et des axes prioritaires à trois ans. Il s'agit donc de prévoir dès le départ des moments d'évaluation en cours de processus, afin de pouvoir réajuster la vision tout au long du chemin.

D. L'IMPORTANCE D'UNE COHÉRENCE ENTRE L'ÊTRE ET LE FAIRE ORGANISATIONNEL

Lorsque l'on entame une réflexion autour de la vision de l'organisation, il est crucial de s'assurer d'une cohérence entre la vision (l'Être organisationnel) et l'organisation du travail (le Faire organisationnel). La manière dont le travail est organisé (c'est-à-dire divisé, réparti et coordonné entre les membres de l'organisation) doit venir soutenir les missions, ambitions, valeurs et modes de fonctionnement définis collectivement.

Il s'agit d'être attentif à ce que les moyens accordés soient adéquats pour permettre aux personnes d'atteindre les objectifs fixés et plus largement les missions que l'on vise. L'existence de contradictions – voire d'injonctions paradoxales – constitue une source importante de mal-être au travail, de perte de sens, qui peuvent placer les personnes à risque.

Le rôle crucial de l'organe d'administration et de la fonction de direction pour assurer cette cohérence sont explicités dans la *fiche 31. Disposer de modes de gouvernance clairs*.

LIEN AVEC AUTRES FICHES-OUTILS

➤ *Fiche 31. Disposer de modes de gouvernance clairs*

RESSOURCES COMPLÉMENTAIRES

- Lenhardt V. et Bernard P., (2009), *L'intelligence collective en action*, Ed. Village Mondial
- TONNELE A., (2011), « Vision », In *65 outils pour accompagner le changement individuel et collectif*, Paris : Eyrolles, pp.342-348.
- Vidéo – Lenhardt V, *La vision partagée* – <https://youtu.be/igynalAbZiU>