

Sébastien Messier | Situations sensibles & organisations complexes

# REPRENDRE LE CONTRÔLE

---

Stabiliser les organisations sanitaires, médico-sociales et sociales en situation critique ou dégradée

*Édition confidentielle à destination des décideurs*

# Sommaire

Note de positionnement	01
Chapitre 1 : Un secteur qui ne fonctionne plus dans les mêmes conditions	02
Chapitre 2 : Le basculement silencieux vers le fonctionnement dégradé	04
Chapitre 3 : Ce que les approches classiques ne permettent plus	07
Chapitre 4 : Les situations critiques : là où l'organisation révèle ses fragilités	10
Chapitre 5 : Reprendre le contrôle : stabiliser avant de reconstruire	13
Chapitre 6 : Reconstruire une trajectoire viable	16
Chapitre 7 : Piloter dans la durée : éviter la rechute organisationnelle	19
Chapitre 8 : Le rôle du dirigeant : tenir, décider, protéger	22
Chapitre 9 : Reprendre la main avant que la situation ne s'impose	25

# NOTE DE POSITIONNEMENT

## **Avant la stratégie, la reprise de contrôle**

Avant de penser stratégie, une organisation doit encore tenir.

Dans les organisations sanitaires, médico-sociales et sociales, cette évidence devient centrale. Les directions générales, gouvernances et sièges ne sont plus seulement confrontés à des enjeux de développement, de transformation ou de positionnement. Ils font face à des organisations plus exposées, plus contraintes, parfois déjà engagées dans un fonctionnement dégradé.

La difficulté, c'est que cette dégradation n'est pas toujours visible.

L'établissement reste ouvert.

Les équipes sont présentes.

Les usagers sont accompagnés.

Les réunions se tiennent.

Les indicateurs remontent.

Les obligations institutionnelles sont suivies.

En apparence, l'organisation fonctionne.

Mais dans le réel, les cadres compensent, les équipes s'usent, les urgences remplacent les priorités, les décisions se reportent, les tensions s'accumulent et la direction générale pilote avec des marges de manœuvre réduites.

C'est souvent à ce moment que le décalage apparaît.

On parle encore de stratégie alors que l'organisation a d'abord besoin de stabilité. On parle de transformation alors que les collectifs sont sous tension. On parle de développement alors que certains fondamentaux ne sont plus sécurisés.

## **Une organisation fragilisée ne porte pas une stratégie. Elle la subit.**

En environnement stable, la stratégie permet de choisir une trajectoire. En environnement dégradé, la priorité est différente : il faut d'abord reprendre le contrôle.

Reprendre le contrôle ne signifie pas durcir brutalement l'organisation. Cela signifie remettre de la clarté là où tout devient confus. Identifier les risques réels. Distinguer l'urgent du structurant. Sécuriser les décisions. Clarifier les responsabilités. Restaurer une capacité d'arbitrage. Protéger les équipes, les dirigeants et la gouvernance.

Car le vrai risque n'est pas toujours la crise ouverte.

Le vrai risque est souvent plus silencieux : continuer à faire comme si l'organisation était stable alors qu'elle fonctionne déjà sur compensation.

Ce livre blanc part de cette conviction : la stratégie ne commence pas toujours par une vision. Elle commence parfois par une reprise de contrôle.

Avant de reconstruire une trajectoire, il faut comprendre où l'organisation se fragilise. Avant d'engager une transformation, il faut identifier ce qui empêche déjà l'organisation de fonctionner correctement. Avant de fixer un cap, il faut vérifier que l'organisation dispose encore des conditions minimales pour l'atteindre.

Ce document ne propose pas une méthode générale. Il ne cherche pas à ajouter un outil de plus. Il s'adresse aux directions générales, gouvernances, sièges et décideurs qui sentent que quelque chose se tend, se dégrade ou devient difficile à piloter.

La question centrale n'est donc pas seulement :

### **Quelle stratégie adopter ?**

Elle est plus exigeante :

L'organisation est-elle encore en capacité de porter une stratégie ?

Car tenir n'est pas piloter.

Compenser n'est pas sécuriser.

Réagir n'est pas arbitrer.

Et lorsqu'une organisation ne tient plus comme avant, la priorité n'est pas d'ajouter une ambition supplémentaire.

**La priorité est de reprendre la main.**

# CHAPITRE 1

## Un secteur qui ne fonctionne plus dans les mêmes conditions

Les organisations sanitaires, médico-sociales et sociales ne dirigent plus dans le même environnement qu'hier.

Les repères existent encore : autorisations, financements, projets d'établissement, relations avec les autorités, dialogue social, équilibre budgétaire, qualité d'accompagnement.

Mais ces repères ne suffisent plus.

Le secteur est désormais traversé par une accumulation de pressions qui changent la nature même du pilotage : tensions RH durables, contraintes financières, exigences réglementaires, attentes institutionnelles renforcées, judiciarisation, pression des familles, recompositions territoriales, concurrence régulée, raréfaction des marges de manœuvre.

Pris séparément, chacun de ces sujets peut être traité.

Pris ensemble, ils modifient le régime de fonctionnement de l'organisation.

Le dirigeant ne pilote plus seulement une structure.  
Il pilote un système exposé.

Exposé aux tensions internes.  
Exposé aux attentes des autorités.  
Exposé aux fragilités RH.  
Exposé aux risques juridiques.  
Exposé aux crispations des familles.  
Exposé à la dégradation silencieuse des collectifs.

Le problème n'est pas seulement que les contraintes augmentent.

Le problème est qu'elles se cumulent au moment même où les organisations disposent de moins de ressources pour les absorber.

Les cadres compensent.  
Les équipes s'adaptent.  
Les directions arbitrent dans l'urgence.  
Les gouvernances reçoivent des informations parfois fragmentées.  
Les établissements continuent à fonctionner, mais avec une tension interne croissante.

C'est là que le risque commence.

Non pas dans la crise ouverte.

Mais dans l'écart entre ce que l'organisation affiche et ce qu'elle vit réellement.

En apparence, les projets avancent.  
En réalité, les collectifs s'usent.

En apparence, les indicateurs remontent.  
En réalité, les signaux faibles ne sont pas toujours lus.

En apparence, l'organisation tient.  
En réalité, elle tient parfois par compensation.

Cette situation transforme profondément la fonction de direction.

Le directeur général n'est plus seulement attendu sur sa capacité à définir une vision ou à porter un projet. Il est attendu sur sa capacité à maintenir une organisation en état de décider, d'arbitrer et de tenir malgré les contraintes.

C'est une responsabilité plus discrète que la stratégie.

Mais elle est plus fondamentale.

Car une organisation qui ne tient plus ne peut pas se transformer durablement.  
Une organisation qui compense en permanence ne peut pas porter une trajectoire ambitieuse.  
Une organisation qui fonctionne dans l'urgence finit par perdre sa capacité à choisir.

Le secteur n'a donc pas seulement besoin de projets plus ambitieux.

Il a besoin d'organisations capables de rester lisibles, sécurisées et pilotables dans un environnement devenu instable.

C'est cette réalité qui oblige à déplacer la question.

La première question n'est plus toujours :

**Quelle stratégie devons-nous construire ?**

Elle devient :

**L'organisation est-elle encore en capacité de porter une stratégie ?**

Ce déplacement est essentiel.

Parce qu'en situation stable, la stratégie permet de choisir une trajectoire.

Mais lorsque l'organisation est fragilisée, la priorité n'est plus de projeter plus loin.

La priorité est de reprendre le contrôle de ce qui se dégrade déjà.

# CHAPITRE 2

## Le basculement silencieux vers le fonctionnement dégradé

Une organisation ne bascule pas toujours brutalement dans la crise.

Le plus souvent, elle glisse.

Progressivement. Silencieusement. Presque rationnellement.

Au départ, rien ne semble réellement anormal. Les difficultés sont connues. Les équipes s'adaptent. Les cadres absorbent. La direction arbitre au mieux. La gouvernance est informée des principaux sujets. Les établissements continuent à fonctionner.

Mais peu à peu, le régime interne change.

Ce qui devait rester exceptionnel devient habituel.

Les urgences se multiplient.

Les décisions sont reportées.

Les réunions servent davantage à gérer les tensions qu'à piloter.

Les cadres intermédiaires compensent les déséquilibres.

Les équipes perdent en confiance.

Les alertes remontent, mais de manière fragmentée.

Les sujets sensibles sont connus, mais rarement traités jusqu'au bout.

L'organisation ne s'effondre pas.

Elle s'habitue à fonctionner en mode dégradé.

C'est précisément ce qui rend la situation dangereuse.

Parce qu'une organisation en fonctionnement dégradé peut donner l'impression de tenir. Elle continue à produire de l'activité, à accompagner les publics, à répondre aux autorités, à organiser des réunions, à suivre ses indicateurs.

Mais elle ne fonctionne plus dans des conditions normales de maîtrise.

Elle fonctionne par compensation.

La compensation devient alors un mécanisme invisible de survie organisationnelle. Un cadre prend sur lui. Une équipe accepte une surcharge. Une direction reporte un arbitrage. Une gouvernance temporise. Un conflit est contenu sans être résolu. Une alerte est traitée comme un incident isolé.

À court terme, cela permet de tenir.

À moyen terme, cela fragilise l'ensemble.

Car chaque compensation crée une dette.

Une dette managériale lorsque les cadres portent trop longtemps ce qui devrait être arbitré.

Une dette sociale lorsque les tensions sont contenues au lieu d'être traitées.

Une dette organisationnelle lorsque les dysfonctionnements deviennent des habitudes.

Une dette décisionnelle lorsque les choix difficiles sont sans cesse repoussés.

Une dette institutionnelle lorsque l'écart se creuse entre ce qui est déclaré et ce qui est réellement maîtrisé.

Le fonctionnement dégradé commence souvent là : dans cet écart entre l'apparence de continuité et la réalité de fragilisation.

En apparence, l'organisation tient.

En réalité, elle s'use.

En apparence, les sujets sont suivis.

En réalité, les risques s'accumulent.

En apparence, les équipes font face.

En réalité, elles perdent progressivement confiance dans la capacité du système à les protéger.

Ce basculement est rarement nommé au bon moment.

On parle de période tendue.

De contexte difficile.

De surcharge temporaire.

De tensions RH.

De complexité institutionnelle.

De difficultés de communication.

De problème de management local.

Ces formulations sont parfois exactes.

Mais elles peuvent aussi masquer une réalité plus profonde : l'organisation n'est plus simplement confrontée à des difficultés ponctuelles. Elle commence à perdre sa capacité à piloter normalement.

Le risque n'est donc pas seulement opérationnel.

Il est dirigeant.

Car lorsque le fonctionnement dégradé s'installe, la direction générale se retrouve exposée à une double contrainte : continuer à faire fonctionner l'organisation tout en sachant que les conditions de maîtrise se réduisent.

C'est dans cette zone que les décisions deviennent plus sensibles.

Décider trop vite peut aggraver la situation.

Décider trop tard peut laisser le risque s'installer.

Ne pas décider peut être interprété comme une absence de pilotage.

Décider sans cadre clair peut produire de la défiance.

Le dirigeant n'est alors plus seulement face à un problème de gestion.

Il est face à un problème de reprise de contrôle.

La question centrale devient :

**À quel moment l'organisation a-t-elle cessé de piloter pour commencer à compenser ?**

Cette question est décisive.

Parce qu'une organisation peut vivre longtemps en fonctionnement dégradé. Mais plus elle s'y habitue, plus le retour à un pilotage maîtrisé devient difficile.

Les équipes finissent par considérer l'urgence comme normale.

Les cadres finissent par intégrer la surcharge comme partie du poste.

La gouvernance finit par recevoir les alertes comme des sujets parmi d'autres.

La direction finit par piloter en réaction permanente.

C'est là que la stratégie devient prématurée.

Non parce qu'elle serait inutile.

Mais parce que l'organisation n'est plus en état de la porter lucidement.

Avant de projeter une trajectoire, il faut donc identifier ce basculement.

Nommer ce qui se dégrade.

Qualifier les risques.

Reconnaître les compensations.

Et accepter une réalité simple : lorsqu'une organisation fonctionne déjà en mode dégradé, le premier enjeu n'est pas d'aller plus loin.

Le premier enjeu est de reprendre la main.

# CHAPITRE 3

## Ce que les approches classiques ne permettent plus

Les organisations sanitaires, médico-sociales et sociales ne manquent pas d'outils.

- Elles produisent des projets.
- Elles suivent des indicateurs.
- Elles réalisent des évaluations.
- Elles formalisent des plans d'action.
- Elles organisent des comités.
- Elles documentent leurs risques.
- Elles répondent aux obligations réglementaires.

Tout cela est nécessaire.

Mais en situation dégradée, cela ne suffit plus.

Le risque est de croire qu'une organisation est maîtrisée parce qu'elle est documentée.

Or une organisation peut être parfaitement suivie sur le papier et fragilisée dans le réel.

Elle peut disposer d'un projet stratégique, d'un plan d'amélioration, d'une démarche qualité, de tableaux de bord, de notes internes, de procédures et de comptes rendus, tout en perdant progressivement sa capacité à décider, à arbitrer et à sécuriser.

C'est là que les approches classiques atteignent leurs limites.

- Elles décrivent souvent la situation.
- Elles produisent une lecture partielle.
- Elles structurent des constats.
- Elles formalisent des actions.
- Elles rassurent parfois la gouvernance.

Mais elles ne permettent pas toujours de voir ce qui se joue réellement.

- Elles ne disent pas toujours où l'organisation est en train de lâcher.
- Elles ne montrent pas toujours quelles tensions deviennent critiques.
- Elles ne révèlent pas toujours les arbitrages différés.
- Elles ne qualifient pas toujours le niveau réel d'exposition du dirigeant.
- Elles ne distinguent pas toujours ce qui relève d'une difficulté ponctuelle et ce qui révèle une perte de contrôle progressive.

En situation stable, les outils classiques peuvent accompagner le pilotage.

En situation dégradée, ils peuvent devenir insuffisants, parfois même trompeurs, lorsqu'ils donnent une impression de maîtrise alors que les risques se déplacent ailleurs.

Car le réel ne se réduit pas aux indicateurs.

Un climat social qui se détériore ne se lit pas toujours immédiatement dans un tableau de bord.

Une équipe qui décroche ne se voit pas toujours dans un plan d'action.

Un cadre qui compense depuis des mois n'apparaît pas toujours comme un risque stratégique.

Une gouvernance insuffisamment informée peut continuer à valider des orientations sans mesurer la fragilité réelle du système.

Une tension avec des familles peut être traitée comme un incident alors qu'elle révèle un défaut plus profond de pilotage ou de communication.

La difficulté, dans ces situations, n'est pas seulement de disposer d'informations.

C'est de savoir quelles informations comptent vraiment.

Toutes les alertes ne se valent pas.

Tous les signaux ne portent pas le même risque.

Tous les dysfonctionnements ne relèvent pas du même niveau de décision.

Une organisation fragilisée n'a pas besoin d'une accumulation supplémentaire de diagnostics.

Elle a besoin d'une lecture hiérarchisée.

Elle a besoin de distinguer ce qui est irritant de ce qui est dangereux.

Ce qui est urgent de ce qui est structurant.

Ce qui relève du traitement local de ce qui appelle un arbitrage de direction générale.

Ce qui peut attendre de ce qui ne peut plus être repoussé.

C'est précisément ce que les approches classiques produisent mal lorsqu'elles restent trop techniques, trop méthodologiques ou trop neutres.

Elles décrivent.

Mais elles n'arbitrent pas.

Elles objectivent.

Mais elles ne qualifient pas toujours le risque dirigeant.

Elles recommandent.

Mais elles ne restaurent pas nécessairement une capacité de décision.

En fonctionnement dégradé, l'enjeu n'est pas de produire un document de plus.

L'enjeu est de remettre l'organisation en capacité de décider.

Cela suppose une lecture différente : plus directe, plus politique, plus humaine, plus institutionnelle.

Il faut comprendre les tensions visibles, mais aussi les non-dits.  
Les risques formels, mais aussi les risques de confiance.  
Les déséquilibres opérationnels, mais aussi les fragilités de gouvernance.  
Les problèmes de terrain, mais aussi les décisions qui n'ont pas été prises au bon niveau.

La stratégie classique part souvent d'une question :

**Où voulons-nous aller ?**

Mais en situation dégradée, la question préalable est plus rude :

**Qu'est-ce qui nous empêche déjà de tenir correctement ?**

Tant que cette question n'est pas traitée, les plans restent fragiles.

Ils peuvent être bien écrits, cohérents, ambitieux.

Mais ils reposent sur une organisation qui n'a pas retrouvé sa pleine capacité de maîtrise.

C'est pourquoi la reprise de contrôle précède la stratégie.

Non pour abandonner la vision.

Mais pour éviter que la vision repose sur une réalité instable.

Dans ces contextes, ce dont les dirigeants ont besoin n'est pas d'un accompagnement supplémentaire au sens classique.

Ils ont besoin d'un regard capable de nommer ce qui se dégrade, de qualifier les risques, de clarifier les priorités et de dire quels arbitrages ne peuvent plus attendre.

C'est souvent cela qui manque.

Non pas l'information.

Mais la lucidité décisionnelle.

# CHAPITRE 4

## Les situations critiques : là où l'organisation révèle ses fragilités

Une organisation ne révèle pas toujours ses fragilités dans les périodes calmes.

Elle les révèle lorsque la tension monte.

Une crise RH.

Un conflit social.

Un événement indésirable grave.

Une alerte institutionnelle.

Une famille qui conteste.

Un cadre qui lâche.

Une direction instable.

Un établissement qui fonctionne en urgence permanente.

Un site qui s'isole du reste de l'organisation.

Ces situations ne sont jamais seulement des incidents.

Elles disent quelque chose de plus profond sur la capacité réelle de l'organisation à tenir, décider et sécuriser.

Le danger est de les traiter uniquement comme des problèmes locaux.

Un conflit dans une équipe peut révéler un défaut de management, mais aussi un arbitrage non pris depuis longtemps.

Une crise avec une famille peut révéler un défaut de communication, mais aussi une fragilité dans la traçabilité, la décision ou la posture institutionnelle.

Un départ de cadre peut être un accident individuel, mais aussi le symptôme d'un système qui repose trop sur quelques personnes.

Un événement grave peut être un fait isolé, mais aussi le révélateur d'une organisation qui ne maîtrise plus totalement ses risques.

En situation critique, le réel remonte brutalement.

Ce qui était contenu devient visible.

Ce qui était compensé devient impossible à porter.

Ce qui était différé devient urgent.

Ce qui était flou devient dangereux.

C'est pourquoi ces situations doivent être lues avec exigence.

La question n'est pas seulement :

### **Que s'est-il passé ?**

La vraie question est :

### **Qu'est-ce que cette situation révèle de notre niveau de maîtrise ?**

Une organisation fragilisée peut continuer à produire de l'activité tout en accumulant des zones de risque.

Elle peut avoir des équipes engagées, mais épuisées.

Des cadres loyaux, mais isolés.

Une gouvernance attentive, mais insuffisamment informée.

Des procédures existantes, mais peu opérantes dans le réel.

Des indicateurs suivis, mais incapables de montrer la dégradation silencieuse.

Une direction présente, mais absorbée par l'urgence.

Les situations critiques mettent fin aux illusions.

Elles obligent à regarder ce qui ne tient plus.

Elles exposent les angles morts : responsabilités mal clarifiées, décisions repoussées, tensions anciennes, défauts de communication, fragilité managériale, manque d'alignement entre gouvernance et direction, sous-estimation du risque juridique ou institutionnel.

Dans ces moments, la neutralité devient dangereuse.

Il ne suffit plus de constater.

Il ne suffit plus de temporiser.

Il ne suffit plus de créer un groupe de travail.

Il ne suffit plus d'ajouter une procédure.

Il faut qualifier.

Qualifier le niveau de risque.

Qualifier le niveau d'urgence.

Qualifier le niveau d'exposition.

Qualifier le niveau de responsabilité.

Qualifier ce qui relève du traitement immédiat et ce qui relève d'un arbitrage structurant.

Car une situation critique mal lue devient rapidement une situation aggravée.

Un conflit non traité devient une crise sociale.

Une alerte ignorée devient un risque institutionnel.

Une tension avec une famille devient un dossier juridique.

Une instabilité managériale devient une perte de confiance collective.

Un problème local devient un sujet de gouvernance.

La question du dirigeant n'est donc pas de savoir si l'organisation rencontre des difficultés.

Toutes les organisations en rencontrent.

La question est de savoir si l'organisation dispose encore de la capacité à les traiter avant qu'elles ne changent de nature.

C'est là que se joue la reprise de contrôle.

Non dans les discours.

Mais dans la capacité à nommer les situations, à les hiérarchiser, à sécuriser les décisions et à empêcher que les fragilités ne se transforment en rupture.

Les situations critiques ne sont pas seulement des moments de danger.

Elles sont aussi des moments de vérité.

Elles montrent ce qui tient réellement.

Elles montrent ce qui ne tient plus.

Elles montrent ce qui repose sur des personnes plutôt que sur une organisation.

Elles montrent ce qui a été trop longtemps évité.

Le dirigeant qui sait lire ces moments ne cherche pas à tout expliquer après coup.

Il reprend la main avant que la situation ne lui échappe.

C'est cette capacité qui distingue une organisation simplement sous tension d'une organisation encore pilotable.

Et dans un environnement devenu plus sensible, plus contraint et plus exposé, cette différence est décisive.

# CHAPITRE 5

## Reprendre le contrôle : stabiliser avant de reconstruire

Reprendre le contrôle ne signifie pas durcir l'organisation.

Ce n'est pas une logique autoritaire.

Ce n'est pas une reprise en main brutale.

Ce n'est pas une accumulation de procédures.

Ce n'est pas une injonction supplémentaire adressée à des équipes déjà sous tension.

Reprendre le contrôle signifie d'abord remettre de la clarté.

Dans une organisation fragilisée, le problème n'est pas toujours l'absence d'action. C'est souvent l'excès d'actions dispersées, de décisions partielles, de réponses urgentes, de traitements locaux, sans cadre suffisamment lisible.

Tout le monde agit.

Mais l'organisation ne pilote plus vraiment.

Les équipes absorbent.

Les cadres compensent.

La direction arbitre au coup par coup.

La gouvernance suit les dossiers sans toujours voir le niveau réel d'exposition.

La reprise de contrôle commence lorsque l'on cesse de traiter chaque tension comme un sujet isolé.

Il faut regarder l'ensemble.

Ce qui se répète.

Ce qui s'aggrave.

Ce qui se tait.

Ce qui dépend de quelques personnes.

Ce qui n'est plus maîtrisé.

Ce qui ne peut plus attendre.

La première étape est la stabilisation.

Stabiliser, ce n'est pas régler tous les problèmes immédiatement. C'est empêcher la situation de se dégrader davantage.

C'est poser un cadre temporaire mais clair.

Identifier les urgences réelles.

Sécuriser les points de rupture.

Protéger les personnes les plus exposées.

Clarifier les responsabilités immédiates.

Réduire la confusion.

Créer les conditions minimales d'un pilotage à nouveau possible.

Sans stabilisation, toute ambition devient fragile.

Une organisation qui continue à se dégrader ne peut pas porter une trajectoire. Elle consomme toute son énergie à tenir.

La deuxième étape est la sécurisation.

Sécuriser, c'est qualifier les risques avant qu'ils ne changent de nature.

Risque humain.

Risque social.

Risque juridique.

Risque institutionnel.

Risque financier.

Risque réputationnel.

Risque de rupture managériale.

Risque de perte de confiance.

Tous les risques ne sont pas visibles dans les tableaux de bord.

Certains se lisent dans les silences, les évitements, les tensions répétées, les alertes faibles, les décisions reportées, les cadres qui n'osent plus dire, les équipes qui ne croient plus aux réponses annoncées.

Sécuriser, c'est mettre ces risques au bon niveau de décision.

Ce qui relève du terrain doit être traité au terrain.

Ce qui relève de l'encadrement doit être soutenu par l'encadrement.

Ce qui relève de la direction générale doit être assumé par la direction générale.

Ce qui relève de la gouvernance doit être porté devant la gouvernance.

La troisième étape est la clarification.

Dans une organisation dégradée, le flou devient dangereux.

Flou sur les priorités.

Flou sur les responsabilités.

Flou sur les décisions prises.

Flou sur les marges de manœuvre.

Flou sur ce qui est négociable et ce qui ne l'est plus.

Ce flou fatigue les équipes et expose les dirigeants.

Clarifier, c'est redonner une ligne.

Dire ce qui est prioritaire.

Dire ce qui est suspendu.

Dire ce qui doit être sécurisé.

Dire qui décide.

Dire sur quoi l'organisation ne peut plus temporiser.

La quatrième étape est l'arbitrage.

C'est souvent la plus difficile.

Parce qu'arbitrer, c'est renoncer.

Renoncer à tout traiter en même temps.

Renoncer à satisfaire tout le monde.

Renoncer à maintenir certaines ambiguïtés.

Renoncer à différer certaines décisions sensibles.

Mais sans arbitrage, l'organisation reste dans la compensation.

Elle continue à absorber, à temporiser, à reporter.

Et plus elle reporte, plus les décisions deviennent coûteuses.

Reprendre le contrôle, c'est donc restaurer une capacité de décision.

Ce n'est pas prétendre tout maîtriser.

C'est identifier ce qui doit l'être.

C'est remettre l'organisation dans un état où elle peut à nouveau tenir, décider, sécuriser et avancer.

La reconstruction ne commence pas par un grand projet.

Elle commence par cette étape plus sobre, plus exigeante, souvent moins visible : stabiliser ce qui peut l'être, sécuriser ce qui doit l'être, clarifier ce qui est flou, arbitrer ce qui ne peut plus attendre.

C'est seulement à partir de là qu'une trajectoire redevient possible.

# CHAPITRE 6

## Reconstruire une trajectoire viable

Une fois l'organisation stabilisée, la question de la trajectoire peut revenir.

Mais elle ne revient pas comme avant.

Après une période de tension, de crise ou de fonctionnement dégradé, il serait dangereux de repartir trop vite vers un projet ambitieux, sans avoir compris ce que l'organisation vient réellement de traverser.

La reconstruction ne consiste pas à relancer immédiatement une dynamique.

Elle consiste d'abord à construire une trajectoire que l'organisation peut réellement porter.

C'est une différence essentielle.

Une trajectoire viable n'est pas celle qui impressionne.  
C'est celle qui tient.

Elle tient parce qu'elle part du réel.

Elle tient parce qu'elle intègre les fragilités constatées.

Elle tient parce qu'elle assume les contraintes.

Elle tient parce qu'elle distingue ce qui est souhaitable de ce qui est soutenable.

Dans une organisation fragilisée, le risque est de confondre relance et reconstruction.

La relance cherche à remettre du mouvement rapidement.

La reconstruction cherche à remettre de la cohérence durablement.

Ce n'est pas le même niveau d'exigence.

Reconstruire une trajectoire suppose d'abord de regarder lucidement ce qui a fragilisé l'organisation : tensions RH, défauts d'arbitrage, gouvernance trop éloignée, encadrement insuffisamment soutenu, organisation multisite mal coordonnée, conflits non traités, risques sous-estimés, décisions différées.

Il ne s'agit pas de chercher des responsabilités pour alimenter le passé.

Il s'agit d'identifier les conditions qui permettront de ne pas reproduire les mêmes mécanismes.

Une trajectoire viable doit donc répondre à une question simple :

**Qu'est-ce que l'organisation peut réellement porter dans son état actuel ?**

Cette question oblige parfois à renoncer.

Renoncer à certains projets trop lourds.

Renoncer à une transformation trop rapide.

Renoncer à des ambitions non financées.

Renoncer à des engagements impossibles à tenir.

Renoncer à une complexité que les équipes ne peuvent plus absorber.

Ces renoncements ne sont pas des signes de faiblesse.

Ils sont parfois la condition d'une reprise durable.

Car une trajectoire sérieuse ne se construit pas seulement sur une vision. Elle se construit sur une capacité réelle d'exécution.

Cela suppose de clarifier plusieurs éléments :

les priorités à douze, vingt-quatre et trente-six mois ;

les risques à maîtriser ;

les ressources réellement disponibles ;

les décisions structurantes à assumer ;

les points de fragilité à surveiller ;

les conditions de réussite ;

les sujets qui doivent rester sous pilotage de direction générale ou de gouvernance.

La reconstruction impose également une lecture territoriale et institutionnelle.

Une organisation sanitaire, médico-sociale ou sociale ne se développe jamais hors sol.

Elle dépend d'un environnement : autorités, financeurs, partenaires, besoins territoriaux, concurrence régulée, coopérations, appels à projets, recompositions locales.

Une trajectoire viable doit donc articuler deux réalités :

ce que l'organisation veut devenir ;

et ce que son environnement rend réellement possible.

C'est souvent là que les projets échouent.

Non parce qu'ils sont mal rédigés.

Mais parce qu'ils ne sont pas suffisamment reliés aux contraintes réelles de financement, de ressources humaines, de pilotage, de gouvernance et de territoire.

Après une phase dégradée, la trajectoire ne peut pas être seulement ambitieuse.

Elle doit être sécurisée.

Elle doit dire clairement ce qui sera engagé, ce qui sera différé, ce qui sera arrêté, ce qui sera consolidé, ce qui devra être renégocié.

Elle doit permettre à la gouvernance de prendre position.

Elle doit permettre à la direction de piloter.

Elle doit permettre aux cadres de comprendre la ligne.

Elle doit permettre aux équipes de retrouver des repères.

Elle doit permettre aux partenaires de lire la cohérence de l'organisation.

Reconstruire une trajectoire viable, ce n'est donc pas produire un nouveau document stratégique.

C'est remettre l'organisation dans une logique de choix.

Choisir ce qui compte.

Choisir ce qui est soutenable.

Choisir ce qui doit être sécurisé.

Choisir ce qui ne peut plus continuer.

Choisir ce qui mérite d'être développé.

La trajectoire n'est viable que si elle repose sur une organisation capable de la porter.

C'est pourquoi elle vient après la reprise de contrôle.

Pas avant.

Avant, elle risque d'être un discours de plus.

Après, elle peut redevenir un cadre de décision.

Et dans les organisations qui ont connu la tension, la fragilité ou la crise, c'est précisément ce qui compte : ne pas repartir plus vite, mais repartir plus juste.

# CHAPITRE 7

## Piloter dans la durée : éviter la rechute organisationnelle

Stabiliser une organisation ne suffit pas.

Une fois la situation reprise en main, le risque est de croire que l'essentiel est réglé. Les tensions baissent. Les urgences diminuent. Les équipes respirent. La gouvernance retrouve de la visibilité. Les décisions semblent à nouveau possibles.

Mais une organisation qui a fonctionné en mode dégradé conserve des traces.

Des habitudes d'urgence.

Des réflexes de compensation.

Des zones de flou.

Des tensions contenues.

Des cadres marqués par la période traversée.

Des équipes qui attendent de voir si les décisions tiendront réellement dans le temps.

Le danger est alors de revenir progressivement aux anciens mécanismes.

Les réunions redeviennent nombreuses mais peu décisives.

Les alertes sont entendues mais pas toujours traitées.

Les arbitrages se repoussent à nouveau.

Les priorités se multiplient.

La gouvernance reprend de la distance.

Les cadres recommencent à absorber ce qui devrait être tranché.

C'est ainsi que la rechute organisationnelle s'installe.

Rarement de manière brutale.

Plutôt par relâchement progressif.

L'organisation ne retourne pas immédiatement en crise. Elle retrouve simplement les mécanismes qui l'avaient fragilisée.

C'est pourquoi le pilotage dans la durée est essentiel.

Il ne s'agit pas de contrôler davantage.

Il s'agit de maintenir l'organisation dans un état de lucidité et de décision.

Piloter durablement, ce n'est pas ajouter des indicateurs, multiplier les comités ou produire plus de reporting. C'est s'assurer que les bons sujets remontent au bon niveau, que les décisions sont prises au bon moment et que les responsabilités restent claires.

-

Une organisation sécurisée doit savoir répondre à trois questions simples :

**Quels risques devons-nous suivre réellement ?**

**Quels arbitrages ne doivent plus être repoussés ?**

**Quels signaux faibles indiquent que nous recommençons à compenser ?**

Ces questions doivent devenir des repères de gouvernance.

Car la gouvernance ne peut pas se limiter à valider des orientations générales. Dans un environnement sensible, elle doit disposer d'une lecture claire des zones de fragilité, des risques d'exposition, des choix structurants et des limites de l'organisation.

La direction générale, de son côté, doit maintenir une ligne lisible.

Ce qui est prioritaire.

Ce qui ne l'est plus.

Ce qui doit être sécurisé.

Ce qui doit être arrêté.

Ce qui doit être suivi de près.

Ce qui relève du terrain, de l'encadrement, de la direction ou de la gouvernance.

Cette clarté protège l'organisation.

Elle évite que tout remonte indistinctement.

Elle évite que les cadres soient laissés seuls face aux tensions.

Elle évite que les urgences prennent à nouveau la place du pilotage.

Elle évite que la stratégie se déconnecte de la capacité réelle du terrain.

Le pilotage durable repose aussi sur une discipline : accepter de regarder régulièrement ce qui ne va pas.

Pas pour dramatiser.

Mais pour éviter que les signaux faibles ne deviennent des ruptures.

Une tension RH persistante.

Une équipe qui ne croit plus aux décisions.

Un cadre qui compense silencieusement.

Une famille qui conteste de manière répétée.

Un site qui s'isole.

Une décision qui revient sans cesse sans être tranchée.

Ces signaux ne doivent pas être noyés dans le fonctionnement ordinaire.

Ils doivent être lus comme des indicateurs de maîtrise.

Le pilotage dans la durée consiste donc à maintenir une vigilance active.

Non une surveillance permanente.

Mais une capacité à détecter rapidement les dérives, à qualifier les risques, à ajuster les décisions et à préserver la cohérence d'ensemble.

C'est cette cohérence qui évite la rechute.

Cohérence entre gouvernance et direction.

Cohérence entre décisions et moyens.

Cohérence entre ambitions et capacités.

Cohérence entre discours et réalité terrain.

Cohérence entre urgence immédiate et trajectoire de moyen terme.

Une organisation ne reste pas stable parce qu'elle a traversé une crise.

Elle reste stable parce qu'elle apprend à ne plus reproduire les mécanismes qui l'ont fragilisée.

C'est là que se joue la différence entre une reprise ponctuelle et une reprise durable.

La reprise ponctuelle apaise la situation.

La reprise durable transforme la manière de piloter.

Elle installe des repères plus clairs, des décisions mieux portées, des risques mieux lus, une gouvernance mieux informée et une organisation moins dépendante des compensations individuelles.

Piloter dans la durée, c'est accepter une exigence simple :

ne pas attendre que la situation se dégrade à nouveau pour regarder ce qui se fragilise.

C'est maintenir l'organisation en capacité de décider avant l'urgence.

Et dans un secteur devenu plus contraint, plus sensible et plus exposé, cette capacité n'est plus un confort.

C'est une condition de survie organisationnelle.

# CHAPITRE 8

## Le rôle du dirigeant : tenir, décider, protéger

Dans une organisation exposée, le rôle du dirigeant change de nature.

Il ne s'agit plus seulement de porter une vision, d'animer un projet ou de garantir l'équilibre général. Il s'agit aussi de maintenir l'organisation en capacité de tenir lorsque les tensions s'accumulent.

Cette responsabilité est souvent peu visible.

Elle ne se voit pas toujours dans les documents officiels.

Elle ne se résume pas aux indicateurs.

Elle ne se limite pas aux décisions formalisées.

Elle se joue dans les moments où l'organisation hésite, se tend, s'épuise ou perd en lisibilité.

Le dirigeant doit alors faire ce que peu de personnes peuvent faire à sa place : nommer la réalité, qualifier les risques, poser les arbitrages et protéger le cadre collectif.

Son rôle n'est pas d'absorber seul toute la complexité.

Mais il lui revient de l'organiser.

Lorsqu'une organisation fonctionne en mode dégradé, tout peut remonter au même niveau : les urgences, les conflits, les plaintes, les tensions RH, les arbitrages budgétaires, les inquiétudes des familles, les alertes institutionnelles, les fragilités managériales.

Le danger est alors de se laisser aspirer par le flux.

Répondre à tout.

Traiter au coup par coup.

Éteindre les urgences.

Compenser les manques.

Reporter les décisions difficiles.

Mais diriger ne consiste pas à absorber indéfiniment.

Diriger consiste à remettre de l'ordre dans la complexité.

Cela suppose de distinguer ce qui relève de l'urgence, du risque, de la gouvernance, du management, du juridique, du social, de l'institutionnel et du politique.

Cela suppose aussi d'accepter que toutes les décisions ne peuvent pas être consensuelles.

Dans les périodes sensibles, le dirigeant est parfois attendu sur une posture difficile : écouter sans se laisser paralyser, protéger sans éviter l'arbitrage, décider sans brutaliser, expliquer sans se justifier en permanence.

C'est un équilibre exigeant.

Mais c'est précisément cet équilibre qui permet à l'organisation de ne pas basculer.

Le dirigeant protège d'abord la capacité de décision.

Car lorsque tout devient urgent, la décision se fragilise.

On décide trop vite, sous pression.

Ou trop tard, par prudence.

Ou trop flou, pour ne pas créer de tension.

Ou trop seul, faute d'alignement suffisant avec la gouvernance.

Dans tous les cas, l'organisation perd en maîtrise.

Protéger la décision, c'est créer les conditions pour qu'elle soit claire, assumée, traçable et portée au bon niveau.

Le dirigeant protège également les équipes.

Pas en évitant toutes les tensions.

Mais en évitant que l'organisation repose durablement sur leur épuisement.

Une équipe peut faire face à une période difficile.

Un cadre peut absorber une urgence.

Un collectif peut accepter un effort temporaire.

Mais lorsque l'exception devient le fonctionnement normal, la loyauté devient une zone de risque.

Protéger les équipes, c'est donc refuser que la compensation devienne un modèle durable.

Le dirigeant protège enfin la gouvernance.

Une gouvernance ne peut pas assumer correctement ses responsabilités si elle ne dispose pas d'une lecture claire de la situation.

Elle doit savoir ce qui relève d'une difficulté locale, d'un risque structurant, d'une exposition juridique, d'une fragilité financière, d'un conflit social ou d'un problème de pilotage.

La transparence ne consiste pas à tout remonter indistinctement.

Elle consiste à transmettre ce qui permet de décider justement.

Dans une organisation sensible, la relation entre direction et gouvernance devient donc déterminante.

Si elle est trop distante, les risques sont sous-estimés.

Si elle est trop intrusive, le pilotage se brouille.

Si elle est insuffisamment alignée, les décisions se fragilisent.

Le dirigeant doit construire cet alignement.

Non pour rechercher une validation permanente.

Mais pour garantir que les décisions difficiles seront comprises, assumées et soutenues.

C'est là que la posture dirigeante devient centrale.

Tenir.

Décider.

Protéger.

Tenir, ce n'est pas masquer les difficultés.

C'est maintenir un cadre lorsque l'organisation se fragilise.

Décider, ce n'est pas imposer brutalement.

C'est empêcher que l'indécision devienne un risque.

Protéger, ce n'est pas éviter les conflits.

C'est éviter que les personnes, les équipes, la gouvernance et l'organisation soient exposées inutilement.

Dans les organisations sanitaires, médico-sociales et sociales, cette responsabilité est d'autant plus forte que les décisions touchent directement des personnes vulnérables, des professionnels engagés et des institutions exposées.

Le dirigeant ne peut donc pas se contenter d'un pilotage administratif.

Il doit porter une lecture lucide du réel.

Il doit reconnaître les signaux faibles.

Il doit assumer les arbitrages.

Il doit maintenir la cohérence lorsque l'organisation est tentée par la dispersion, l'évitement ou la réaction permanente.

C'est souvent dans ces moments que se mesure la solidité d'une direction.

Non dans sa capacité à promettre davantage.

Mais dans sa capacité à empêcher que l'organisation perde la main.

# CHAPITRE 9

## Reprendre la main avant que la situation ne s'impose

Toutes les organisations traversent des tensions.

Mais toutes ne les lisent pas au bon moment.

Dans les organisations sanitaires, médico-sociales et sociales, le risque n'est pas toujours la crise brutale. Il est souvent plus progressif, plus silencieux, plus difficile à nommer.

Une équipe qui compense trop longtemps.

Un encadrement qui s'épuise.

Une gouvernance qui ne voit qu'une partie des risques.

Une direction qui arbitre sous contrainte permanente.

Des tensions internes qui deviennent structurelles.

Des décisions sensibles qui sont repoussées.

Des situations locales qui finissent par engager toute l'organisation.

À ce stade, le sujet n'est plus seulement opérationnel.

Il devient dirigeant.

La question n'est plus simplement :

### **Comment améliorer le fonctionnement ?**

Elle devient :

### **Comment reprendre le contrôle avant que la situation ne s'impose à nous ?**

C'est dans ces moments que les organisations ont besoin d'un regard extérieur capable de lire rapidement les fragilités, de qualifier les risques et de remettre de la clarté dans la décision.

Pas un regard théorique.

Pas une approche standardisée.

Pas une production documentaire supplémentaire.

Mais une intervention centrée sur ce qui compte réellement : la stabilité, la sécurisation, la clarification et les arbitrages.

Reprendre le contrôle ne consiste pas à tout résoudre immédiatement.

Cela consiste d'abord à empêcher la dégradation de se poursuivre.

Identifier ce qui menace la tenue de l'organisation.

Repérer les risques humains, institutionnels, juridiques ou managériaux.

Clarifier ce qui relève de l'urgence et ce qui relève du structurant.

Remettre les décisions au bon niveau.

Protéger les équipes, les dirigeants et la gouvernance.

Recréer les conditions minimales d'un pilotage lucide.

C'est seulement ensuite qu'une trajectoire peut être reconstruite.

Une trajectoire réaliste.

Soutenable.

Arbitrée.

Portée par une gouvernance alignée.

Compatible avec les capacités réelles de l'organisation.

Ce livre blanc ne propose donc pas une promesse simple.

Il pose une exigence.

Avant de reconstruire, il faut stabiliser.

Avant de développer, il faut sécuriser.

Avant d'engager une nouvelle trajectoire, il faut vérifier que l'organisation est encore capable de la porter.

Car une organisation qui compense en permanence finit toujours par payer le coût de cette compensation.

Sur les équipes.

Sur les cadres.

Sur la qualité.

Sur le climat social.

Sur la gouvernance.

Sur la direction générale.

Sur la confiance des partenaires et des institutions.

La lucidité dirigeante consiste à ne pas attendre que la situation devienne irréversible pour agir.

Elle consiste à nommer ce qui se dégrade.

À regarder les risques sans les minimiser.

À accepter que certaines décisions ne peuvent plus être différées.

À reprendre la main pendant qu'il est encore temps.

C'est dans cette zone que se situe mon intervention.

J'accompagne les organisations sanitaires, médico-sociales et sociales lorsqu'elles traversent des situations sensibles, complexes ou dégradées : tensions internes, fonctionnement fragilisé, crise managériale, risque institutionnel, instabilité de direction, besoin de stabilisation ou reprise de contrôle.

L'intervention peut prendre plusieurs formes selon le niveau d'exposition de l'organisation :

- mission de management de transition ;
- conseil stratégique auprès de la direction générale ou de la gouvernance ;
- format hybride, associant analyse, sécurisation, cadrage et appui au pilotage.

L'objectif reste le même : aider les décideurs à retrouver de la lisibilité, sécuriser les points critiques et remettre l'organisation en capacité de tenir, décider et avancer.

---

Contact confidentiel

**Messier Sébastien**

*Manager de transition / conseil / format hybride  
Situations sensibles et contextes dégradés  
ESMS & Santé*

*Nexus Transition Stratégie*

se.messier@nexus-transition-stratégie.fr  
+33 7 83 19 64 95

[Site Internet](#)  
[Profil LinkedIn](#)