

RAPPORT D'ETUDE ISOPOLIS LA RESILIENCE ORGANISATIONNELLE A LA REUNION

Rapport d'étude réalisé par Vanessa POIRION

Sous la coordination de Valéry Ridde

Pour l'IRD de La Réunion



Table des matières

Introduction.....	4
Protocole proposé en vue du diagnostic sur la résilience organisationnelle à La Réunion	6
Une définition commune de la résilience appliquée à toutes les échelles.....	6
Une définition de l'organisation	6
Relation de codétermination entre les visées pragmatiques et scientifiques de notre étude dans le projet Isopolis.....	7
Une définition de la résilience organisationnelle	7
La question de départ	9
Méthodologie.....	10
Etude de cas n°1 : GCS Tésis.....	12
Présentation générale de l'organisation.....	12
L'évolution du GCS Tésis entre 2012 et 2018	13
Le fonctionnement actuel.....	16
Présentation des résultats	18
L'organisation avant le confinement.....	18
L'impact du confinement sur les routines	21
Les stratégies déployées pendant le confinement	23
L'impact des stratégies sur l'organisation post confinement.....	24
Les forces de l'organisation pour affronter les évènements inédits	26
Ce qui pourrait ébranler l'organisation	28
Etude de cas n°2 : QG Zazalé	31
Présentation générale de l'organisation.....	31
L'évolution du QG Zazalé entre 2019 et 2020	32
Le fonctionnement instauré	34
Présentation des résultats	36
L'organisation avant le confinement.....	36
L'impact du confinement sur les routines	37
Les stratégies déployées pendant le confinement	38
L'impact des stratégies sur l'organisation post confinement.....	39
Les forces de l'organisation pour affronter les événements inédits	43
Ce qui pourrait ébranler l'organisation	44
Discussion	47
La capacité d'adaptation de chacune des deux organisations	47
Une hypothèse explicative à partir d'une approche éactive de l'activité.....	50

Les caractéristiques communes repérées au sein des deux organisations	51
Une hypothèse explicative à partir du concept de pouvoir d'agir	55
Recommandations opérationnelles	57
Conclusion	59
Bibliographie.....	60
Annexes	62

Introduction

Contexte :

Ce rapport d'étude s'inscrit dans une démarche de recherche multidisciplinaire portée par l'IRD pour le projet Isopolis¹. L'objectif de ce projet à moyen terme est *“de soutenir la transformation du territoire vers un modèle sociétal résilient qui (...) rassemble les Réunionnais, dans un contexte d'adversité croissante”*. En tant qu'expérimentation sociétale, Isopolis vise l'ensemble des parties prenantes du territoire (l'action publique, le monde économique, la société civile et la recherche) afin de faciliter leur communication et de décloisonner les enjeux sociétaux. Ce rapport s'inscrit dans une première phase du projet autour d'un diagnostic territorial [Isopolis Gamma], pour lequel des enquêtes qualitatives, réalisées conjointement à une revue de la portée, permettent de caractériser les besoins, les leçons apprises et les contraintes du territoire sur plusieurs échelles de résilience [Annexe 1]

Objectifs du document :

A partir d'une définition de la résilience organisationnelle³, ce rapport a pour objectif :

- D'illustrer à partir de deux études de cas le processus de résilience et d'identifier en quoi l'innovation sociale qui les caractérise peut le favoriser.
- D'apporter aux participants en charge de futures expérimentations sur le territoire, des éléments factuels d'aide à la décision.

Ce rapport rend compte des enjeux potentiels de l'innovation sociale sur les capacités d'adaptation des collectifs confrontés à un évènement inédit, au sein de deux organisations :

- Le premier cas est une organisation de travail à but non lucratif, le GCS Tésis, ayant pour mission de développer des services e-Santé et d'accompagner les professionnels de santé à la transformation numérique de leur métier dans l'Océan Indien.
- Le second cas relève de l'action commune et conjointe d'acteurs militants de la société civile, le QG Zazalé, ayant pour but de construire un autre monde, respectueux de valeurs humaines, de l'environnement et de la culture locale à La Réunion.

1 La Réunion, Cité (Polis) de l'Innovation Sociétale Ouverte (ISO) est une expérimentation territoriale visant l'instauration d'un modèle sociétal réunionnais viable. Le projet financé sous fond FEDER est porté par l'IRD (Institut de Recherche pour le Développement, France).

2 Source : Le programme Isopolis, p.12

³ Le programme Isopolis définit cet axe en p. 19, définition qui a ensuite été examinée par l'équipe en charge du projet et dont nous apportons les précisions dans la partie suivante.

Structure du document :

Ce rapport est structuré en cinq parties qui présentent :

1. Le protocole de recherche définit pour réaliser ce diagnostic.
2. La présentation de la première étude de cas et de ses résultats.
3. La présentation de la seconde étude de cas et de ses résultats.
4. La discussion de ces résultats.
5. La conclusion.

Cible du rapport :

Ce rapport est adressé à toutes les parties-prenantes du projet Isopolis et/ou les personnes intéressées par l'étude de la résilience organisationnelle.

Remerciements :

L'auteur de ce rapport tient à remercier sincèrement les équipes respectives du GCS Tésis et du QG Zazalé à La Réunion pour leur accueil, la confiance et le temps qu'ils m'ont accordé, ainsi que la richesse des échanges que nous avons pu avoir.

Protocole proposé en vue du diagnostic sur la résilience organisationnelle à La Réunion

Deux équipes d'Isopolis, l'une affectée à la recherche et l'autre à l'expérimentation, travaillent en complémentarité sur les objets d'études cités en Annexe 1, avec des enjeux et des temporalités différentes. La construction d'une culture partagée, nécessaire à la cohérence du projet, implique des accords, à minima, sur les notions mobilisées. La notion de résilience étant à la fois polysémique et floue, une démarche en co-construction nous a permis d'aboutir à une définition commune, acceptable pour l'ensemble des acteurs et adaptable à leurs actions respectives (de recherche, d'enquête, d'expérimentation).

Une définition commune de la résilience appliquée à toutes les échelles

Les équipes d'Isopolis Gamma (2021) ont communément défini la résilience comme :

« Le processus qu'un système enclenche face à un événement et/ou un contexte qui menace son intégrité. Ce processus, impliquant une capacité à mobiliser des ressources internes et/ou externes dans l'interdépendance des systèmes, lui permet d'absorber l'événement et /ou contexte pour contribuer à son fonctionnement de manière optimale ».

Un rapide état de l'art nous a permis de circonscrire les notions d'organisation puis de résilience organisationnelle.

Une définition de l'organisation

Nos lectures sur la notion d'organisation permettent d'appréhender la difficulté, pour les différentes disciplines qui y travaillent, à restituer sous une seule théorie, un seul modèle, leurs complexités et leurs caractères multidimensionnels. De façon ordinaire, le terme d'organisation est employé pour désigner « tout ce qui concerne la vie en société dans des entités aux dimensions plus réduites. » (Pesqueux 2002) (p.12). Le mot organisation peut également renvoyer à l'agencement de cette entité. Les nombreuses définitions de l'organisation nous amènent cependant à identifier des caractéristiques communes. Les plus citées sont le fait que i) elles sont créées pour répondre à un but précis, ii) que pour cela, des personnes agissent et coordonnent leurs actions collectivement, iii) impliquant des moyens et donc une structuration (Desreumaux 2015; Schein 2017; Teneau 2017).

Dans le cadre de cette étude, nous définissons les organisations comme des entités multiformes, créées et structurées par une coalition de groupes d'intérêts (communs et/ou différents), au sein desquelles sont coordonnées des activités pour atteindre un but.

Adossé à la notion d'organisation, le concept de résilience est porteur d'un nouveau paradigme d'analyse des risques et des crises.

Pour Bourcart, les différentes disciplines scientifiques qui mobilisent ce concept ont pu élargir leur champ de compétences et travailler sur des projets communs ; ce faisant, les usages, les intérêts et les stratégies déterminent son sens (Bourcart 2011).

Concernant la résilience des organisations et/ou la résilience organisationnelle, les travaux en sciences politiques, sciences de gestion, sociologie ou ergonomie se sont développés à la fin du 20ème siècle.

En réalisant une revue des travaux, nous avons tenu compte des préoccupations des acteurs en charge de l'expérimentation dans le projet au sein duquel s'inscrit cette étude. Nous faisons un détour à ce propos avant de revenir à la définition de la résilience organisationnelle.

Relation de codétermination entre les visées pragmatiques et scientifiques de notre étude dans le projet Isopolis

Comme nous l'avons signifié ci-dessus, le présent diagnostic a vocation, en lien avec les revues de la portée, à donner un éclairage permettant aux acteurs locaux de poursuivre une démarche d'expérimentation. Il s'agit pour les communautés que nous formons au sein du projet Isopolis, d'être complémentaires tout en respectant nos prérogatives respectives et les temporalités diverses (celui de l'expérimentation ou celui de la recherche sont différents, de même que leurs finalités). Le diagnostic est élaboré dans une visée pragmatique, tenant compte des préoccupations des acteurs locaux. Dans un souci de transparence, il nous semble important d'expliquer comment le protocole de l'étude a été construit en tenant compte de ces différents objets de préoccupations.

Lors de la journée de lancement du 9 juillet 2021, les acteurs du projet Isopolis ont formulé la question suivante à propos de la résilience organisationnelle :

Comment peut-on manager une organisation dans le but qu'elle s'adapte et surmonte les défis auxquels elle fait face, en faisant travailler ensemble des personnes qui ne se choisissent pas nécessairement, et en leur permettant de faire preuve de résilience individuelle au sein du collectif ?

Tout en acceptant l'incommensurabilité de leurs activités, la négociation de cet objet d'étude est le point de convergence de l'engagement des acteurs du territoire et de l'équipe de recherche. Nous admettons cependant que leurs visées et préoccupations, en rapport avec la transformation du terrain et la production de connaissances, restent singulières. (Chaliès et Bertone 2021)

Une définition de la résilience organisationnelle

Les risques inhérents à différents facteurs (naturels, technologiques, humains ...) ont d'abord été traités par les organisations comme des phénomènes qu'il fallait « gérer ». Face à l'impossibilité de tous les prédire et les anticiper, les responsabilités en termes de gestion et de contrôle, ont été redistribuées entre les instances étatiques et civiles ou privées. A l'échelle des organisations, la gestion des risques s'est progressivement immiscée dans les préoccupations et responsabilités quotidiennes. « Pour les organisations, l'enjeu ne serait d'ailleurs plus tant les risques eux-mêmes, dans la mesure où ceux-ci seraient devenus omniprésents et indissociables de toute forme d'action ou de projet, que la protection de leur réputation de maîtrise de ces risques aux yeux, selon les contextes, des médias, de l'opinion publique, de leurs clients ou de leurs investisseurs. » (Bourcart 2015) (p.74).

Afin de maintenir son existence, l'organisation doit être en mesure de prévenir tous les facteurs susceptibles d'impacter son évolution. En retour, la gestion de ces facteurs participe à ses changements. Amplifiées par les attentats du 11 septembre 2001, des recherches dédiées à la résilience organisationnelle ont plus particulièrement étudié « les facteurs de résilience en tant que capacité des organisations à appréhender, à s'adapter et à se rétablir face à des crises de diverses natures et dont le point commun est l'ampleur ou la nature relativement inédite. » (Ibid., p.79). Arrivant au même constat que Bourcart sur les disparités importantes des recherches et le manque de consensus autour du concept de résilience organisationnelle, l'analyse approfondie qu'il fait des travaux de trois chercheurs dans sa thèse nous semble apporter un éclairage intéressant.

Il décrit la conception d'Aaron Wildavsky (politiste) de la résilience comme « un mode de régulation favorable à un laisser-faire en matière de gestion de risque » ; celle de Karl E. Weick (professeur en sciences de l'organisation) comme « une capacité des managers et de la direction à organiser la réponse de leur organisation face à l'imprévu » ; et enfin celle de Erik Hollnagel (ergonome) comme « la capacité d'une organisation à maintenir la stabilité de son activité en toutes circonstances » (Ibid., p.81).

Si des différences apparaissent quant à la conception de la résilience organisationnelle et ses finalités, pour les trois chercheurs, **elle a en commun d'être une aptitude à appréhender l'imprévu.**

Intégrée aux théories des organisations, la résilience désigne « la capacité des organisations à tenir et à s'adapter face aux crises plutôt qu'à chercher à tous prix à les prévenir. » (Bourcart, 2015) (p.291)

Cette définition pose cependant la question de la nature adaptative de l'organisation. Pour rappel, les différentes disciplines qui ont participé à développer les théories de l'organisation identifient plusieurs niveaux d'analyse pour penser l'organisation comme un objet de recherche.

Elle peut être analysée du point de vue des personnes qui la font (psychologie) ; du point de vue des interactions au sein de ces groupes de personnes (psychosociologie) ; du croisement entre ce qui relève du social et de la technique (gestion) ou du point de vue de la structure (sociologie et/ou économie) (Saussois 2016). La définition retenue ci-dessus fait émerger le paradoxe de l'engagement dans l'action qui sous-tend la « capacité » de l'organisation. En effet, l'expérience humaine permet de générer une routine qui s'avère nécessaire pour faire face à l'extraordinaire, dans la mesure où cette routine est également porteuse de sens et d'engagement réflexif de la part des personnes réalisant l'action. Etablissant un parallèle entre la résilience organisationnelle et la pensée résiliente, Specht souligne que plus les acteurs sont impliqués dans une réflexion sur leurs propres actions, plus ils développent une capacité d'adaptation. Au contraire, un trop grand contrôle exercé au travers de normes et de protocoles limite les capacités de réaction. (Specht 2008) La résilience des organisations est ainsi définie différemment selon que le processus est analysé sous le prisme du développement de l'organisation sur un marché (à l'intersection entre l'économie et la politique), ou sous le prisme du développement de l'humain au service de l'organisation (Teneau 2017). S'il existe des tensions entre les deux approches, il n'en reste pas moins que **la résilience des organisations va s'opérationnaliser par l'action collective**, c'est à dire par les "actions effectives résultant de la coordination entre les membres de l'organisation." (Archambaud et Gondard-Delcroix 2018) Un événement / contexte inattendu provoque un environnement incertain qui implique une rupture des situations habituellement rencontrées par les collectifs au sein de l'organisation.

Si “les routines sont des actions et des interactions répétées dans des unités spécifiques de temps” (Geoffroy 2019) (p.75), l’environnement incertain qui impacte l’organisation devrait nécessiter une réaction et/ou réorganisation de l’action collective, jusqu’à ce qu’elle retrouve une nouvelle situation de routine. De nombreux travaux font référence à « un ensemble de propriétés et de capacités devant être développées par les organisations afin de pouvoir faire face à la diversité des situations pouvant les affecter » (Ibid.)

Ces éléments nous rapprochent progressivement de la question posée par les acteurs du projet Isopolis. La perspective managériale est régulièrement interrogée comme en témoigne la recherche dans ce champ disciplinaire. En effet, si l’anticipation induit des mesures réglementaires, protocolaires et de prévention, majoritairement mise en œuvre par les organisations pour contrôler et rendre compte ; l’adaptation, au contraire, implique d’apprendre de ses erreurs, de faire confiance et de laisser une marge d’autonomie. Dans l’article qu’elle consacre à la pensée résiliente, Specht. M., conclut au **besoin d’inventer de nouvelles façons de collaborer au sein d’organisations de plus en plus confrontées aux imprévus et aux aléas**. (Specht 2008). Un champ d’expérimentation aussi appelée « innovation sociale » dans ce contexte (Klein et Laville 2014) introduit l’importance de l’innovation managériale.

« L’innovation sociale découle d’actes ancrés dans des organisations qui expérimentent, mais qui sont encadrés ou rendus possibles par un contexte institutionnel favorable ou défavorable, qui agit tantôt comme un déclencheur et tantôt comme un obstacle, et souvent comme les deux, dans des conditions où se combinent plusieurs sous-ensembles institutionnels structurés différemment. » (Ibid., p.35)

Le besoin d’inventer de nouvelle façon de collaborer implique d’expérimenter en acceptant de faire de l’incertitude non plus un risque ou une source d’empêchement mais plutôt une ressource pour une transformation créatrice, un art d’innover dans l’ordre établi. **La résilience qui implique une capacité d’adaptation, se manifeste dans l’organisation par une agilité individuelle et collective**. Il nous semble alors important d’identifier dans quelles mesures, les logiques d’organisation et d’innovation qui peuvent sembler contradictoires (Alter 2016) ont un effet pour qu’il y ait adaptation face à un événement inédit ?

La question de départ

Les constats relatifs aux impacts d’un management traditionnel sur le manque de flexibilité et d’adaptation des collectifs au sein des organisations, ainsi que les préconisations d’innovations sociales sont présents dans les réseaux professionnels et RH du territoire réunionnais. En témoignent des initiatives récentes comme celles « Des ambassadeurs de la transformation⁴ », en 2020, [Annexe 2] et la mise en place d’un événement francophone sur le management, et les nouvelles façons de travailler, « La fabrique du changement⁵ », qui a lieu pour la première fois sur ce territoire en octobre 2021.

⁴ La communauté des ambassadeurs de la transformation publique est composée d’agents de la fonction publique d’Etat à La Réunion, intéressés par les thématiques de l’innovation, de l’agilité, de l’intelligence collective, de nouveaux modes de management (etc.) partagent la vision énoncée dans leur Charte

⁵ Source et informations : <https://www.lafabriqueduchangement.events/oceanindien/>

Les propos recueillis empiriquement au fil de nos interventions (en qualité de consultante), dans différents types d'organisations locales convergent vers le même constat : celui d'une tension entre la réalisation de sa mission par l'organisation et la gestion de l'action collective pour y parvenir, et toutes les vulnérabilités qui en découlent. Si le facteur économique est prégnant dans les situations d'adversité, il ne peut évincer le facteur humain qui échappe à des formes de rationalités. (Alter 2016) En écho à la question des acteurs locaux, nous posons alors la question suivante :

Comment l'innovation sociale mise en œuvre par un collectif au sein d'une organisation participe-t-elle à sa résilience face à un événement inédit ?

L'investigation du processus de résilience auprès d'organisations répondant aux critères de l'innovation sociale, peut nous permettre de i) appréhender la capacité effective d'adaptation des collectifs confrontés à une situation inédite, ii) identifier les éventuelles caractéristiques que présentent ces collectifs.

Méthodologie

Comme nous l'avons vu dans la partie précédente, la résilience de l'organisation tient à sa capacité d'adaptation. Or les modèles classiques de gestion apparaissent de plus en plus obsolètes dans un monde où les mutations s'accroissent, impliquant une adaptation quasi permanente. **Nous avons donc cherché à comprendre comment de nouvelles formes de gestion pouvaient permettre la résilience organisationnelle ou, pour le dire autrement, soutiennent-elles l'adaptation de l'action collective ?**

Notre recherche exploratoire débute en août 2021 au sein de deux organisations. Nous justifions le choix de ces deux organisations en [Annexe 3].

Ces deux études de cas nous permettent d'obtenir des caractéristiques significatives et une vision holistique (Yin 2009) sur la réalité du processus de résilience organisationnelle en contexte d'innovation sociale. Pour se faire, après un temps d'échange et après avoir obtenu l'accord des parties prenantes, nous avons assisté à des temps formels de réunions et à des temps informels en participant à la vie de l'organisation sur plusieurs journées. Des prises de notes ainsi que des collectes de documents internes et/ou issues de site internet et réseaux sociaux nous ont permis de comprendre leur fonctionnement et de nous familiariser avec l'environnement global. Ces différentes sources d'informations nous ont aidé à mieux comprendre les propos des acteurs lors des interviews. Ces données sont également mobilisées pour présenter l'organisation.

Après avoir expliqué et fait signer le formulaire de consentement RGPD⁶ aux membres de l'équipe qui ont souhaité et/ou accepté de s'y prêter, nous avons mené 20 entretiens semi-directifs. A partir d'un événement inédit et commun aux deux organisations, à savoir l'annonce du confinement à La Réunion⁷, nous avons recueilli le point de vue des acteurs sur l'activité de l'organisation, avant, au moment de l'annonce, pendant et après la levée du confinement.

⁶ RGPD : Règlement Général sur la Protection des Données. Pour plus d'information Cf : <https://www.cnil.fr/fr/reglement-europeen-protection-donnees>

⁷ Le confinement à La Réunion a été effectif du 17 mars 2020 au 11 mai 2020 soit durant 56 jours ou 8 semaines.

Puis nous leur avons demandé d'identifier ce qui constituait selon eux les forces ou au contraire ce qui pourrait ébranler l'organisation au regard de cet événement ou d'autres également traversés par l'organisation. [Annexe 4] Nous avons veillé à interviewer des personnes avec des profils représentatifs des équipes de chaque organisation (âge, sexe, ancienneté variés). [Annexe 5]

Les entretiens enregistrés ont fait l'objet d'une retranscription à l'aide du logiciel Transana⁸. Les unités d'interaction⁹ ont été classées dans les collections préalablement définies selon les différentes phases du processus de résilience. Puis suivant la méthode de l'attention flottante (Ayache et Dumez 2011), nous avons relevé des éléments significatifs, du point de vue des acteurs, dans les récits de leurs vécus respectifs. Les propos recueillis sur chaque étape constituant le processus de résilience (à savoir le choc, son absorption et le retour à la stabilité) ainsi que l'analyse par les acteurs, nous ont ensuite permis de faire apparaître des caractéristiques propres à l'organisation et son innovation sociale qui participent selon les acteurs, à son processus d'adaptation. Nous avons listé ces caractéristiques à la suite de l'analyse.

Pour faciliter la lecture dans la suite du rapport :

- Les propos retranscrits des différents acteurs seront signifiés en *italique et en bleu*.
- Des éléments de synthèse sont produits et rendus visibles dans des encadrés à la fin de chaque partie.

⁸Transana est un progiciel utilisé pour analyser les données vidéo ou audio numériques : <https://www.transana.com/>

⁹ Une unité d'interaction était découpée à chaque fois qu'une nouvelle idée surgissait à propos d'une des thématiques

Etude de cas n°1 : GCS Tésis

Présentation générale de l'organisation

Tésis E-Santé est un Groupement de Coopération Sanitaire (GCS) créé le 29 mars 2012. Cette organisation de santé publique à but non lucratif a succédé au Groupement d'Intérêts Economiques "Télémédecine Océan Indien" créé le 1er novembre 2001. Ce groupement avait pour mission de piloter le développement des infrastructures et des services nécessaires à l'échange d'information médicale entre acteurs de santé¹⁰. Depuis le mois d'octobre 2020, 17 Groupements nationaux sont rassemblés au sein du Collège des GRADeS (Groupement Régional d'Appui au Déploiement de l'eSanté). Cet espace de mutualisation et de dialogue est un moyen de mieux travailler ensemble, et de porter une vision commune auprès des instances nationales du numérique en santé. En qualité de GRADeS Océan Indien, ces groupements assurent « une expertise e-santé pour les territoires et accompagnent les professionnels de santé dans la transition numérique sur leur métier. Ils garantissent la finalité d'améliorer la qualité des soins, le respect de la sécurité et de la confidentialité des données de santé et le développement des usages de services numériques de santé en région¹¹ ». Cette mission s'inscrit dans une collaboration étroite avec l'Agence de Santé de La Réunion (ARS), pour l'élaboration et la mise en œuvre stratégique régionale d'e-Santé. Elle soutient financièrement le GCS Tésis. Ce dernier peut également porter des projets dans le champ du numérique en santé, en partenariat avec des acteurs institutionnels ou pour le compte de ses membres, tout en garantissant la cohérence de ces projets avec la stratégie régionale. L'organisation n'a pas vocation à développer elle-même des applications, elle est en maîtrise d'ouvrage, voire en assistance à maîtrise d'ouvrage, elle achète et déploie, en faisant l'interface entre les soignants et les éditeurs. Elle accompagne la transformation, administre et gère un système d'information régional partagé en santé.

Tésis compte actuellement une cinquantaine de membres qui détiennent et gouvernent le groupement. Parmi eux sont représentés les établissements de santé publics et privés de l'Océan Indien, les réseaux de santé, l'ensemble des professionnels de santé libéraux, représentés par leurs unions, ainsi que les établissements sociaux et médico-sociaux de La Réunion et de Mayotte. Les membres du GCS se réunissent deux fois par an en Assemblée Générale pour statuer sur l'ensemble des projets, et adopter le budget opérationnel du groupement¹². L'ARS de La Réunion, principal financeur du Groupement, ainsi que l'ARS de Mayotte y sont des invités permanents. L'Assemblée Générale a pour rôle d'élire, parmi ses membres, une ou un Administratrice(eur), chargé(e) du pilotage stratégique et opérationnel du Groupement pour une durée déterminée. Les adhérents du GCS Tésis détiennent le capital du groupement : ils cotisent annuellement et paient à l'usage des coûts d'exploitation des projets déployés. Ils sont répartis en 6 collèges :

- Établissements publics de santé → 40 % des droits du groupement
- Établissements privés lucratifs → 15 % des droits du groupement

¹⁰ Source : <https://www.thesis.re/presentation/e-sante-reunion-mayotte-grades-ocean-indien>

¹¹Source : <https://gni.us.esante.gouv.fr/fr/acteurs/fiches-acteur/groupement-regional-dappui-au-developpement-de-la-e-sante-grades>

¹² Voir pour l'ensemble des projets actuels le rapport d'activité 2020 : <https://www.thesis.re/actualites/rapport-dactivite/rapport-dactivite-2020>

- Établissements privés non lucratifs → 15 % des droits du groupement
- Réseaux de santé → 10 % des droits du groupement
- Professionnels libéraux → 10 % des droits du groupement
- Établissements sociaux ou médico-sociaux → 10 % des droits du groupement

Le réseau d'acteurs est complexe car il implique de nombreuses parties prenantes sur les différents projets déployés. La mission nécessite de se synchroniser à l'interne mais également à l'externe avec les membres, les instances politiques, les prestataires. Tésis n'a aucun moyen de coercition sur les acteurs, au contraire, c'est l'organisation qui doit s'adapter aux différents niveaux d'exigences de la part de chacun. Les membres détiennent le capital de l'organisation ainsi que la gouvernance, néanmoins, l'ARS est le principal financeur. Le GCS est donc un lieu où s'expriment les enjeux stratégiques, relationnels, financiers entre les différents acteurs.

Le GCS Tésis a quelques particularités, expliquées en partie par l'insularité qui l'éloigne des autres régions de France. Techniquement, l'île de La Réunion est reliée par des câbles sous-marins via les opérateurs réseau (Orange, SFR, ZEOP etc...). Le chemin que parcourt la data (et donc les temps d'accès à la data) entre La Réunion et des datacenters situés en France Métropolitaine sont allongés. Cette situation a impacté les choix et des investissements que d'autres régions n'ont pas eu à faire. Tésis a construit et gère son propre data center sur l'île de La Réunion. Il est relié par des câbles sous-marins avec des data centers de l'hexagone, ce qui induit un niveau de complexité supérieur dans la gestion du projet numérique. Ensuite, la totalité des structures et établissements ont été fédérés, ce qui n'a pas été le cas de tous les GCS. Pour comprendre le fonctionnement actuel de l'organisation mais également les propos recueillis lors des entretiens, il nous semble important de resituer quelques étapes de son développement entre 2012 et 2018.

L'évolution du GCS Tésis entre 2012 et 2018

Un an après sa création, en 2013, Tésis se positionne sur un appel à projet, lancé par le Commissariat Général aux Investissements d'Avenir¹³ : « Territoire de Soins Numériques » (TSN). La réponse au projet Océan Indien Innovation Santé (OIS), va faire partie des cinq projets retenus au niveau national. Partant du constat que « L'Océan Indien est l'une des régions françaises où la population est la plus fortement touchée par les maladies chroniques », et que pour une meilleure prise en charge des patients les différents acteurs mobilisés doivent partager de l'information, quatre pathologies (le diabète, les accidents vasculaires cérébraux, l'insuffisance rénale chronique et l'insuffisance cardiaque chronique) sont identifiées prioritairement pour lancer l'expérimentation d'OIS. La Réunion devient pilote et le GCS obtient un budget de 19 millions d'euros pour imaginer, expérimenter et pérenniser « des formes de coordinations inédites assurant une prise en charge globale et pérenne du patient¹⁴ ».

¹³ « Le Programme d'investissements d'avenir (PIA), piloté par le Secrétariat général pour l'investissement (SGPI), a été mis en place par l'État pour financer des investissements innovants et prometteurs sur le territoire, afin de permettre à la France d'augmenter son potentiel de croissance et d'emplois. De l'émergence d'une idée jusqu'à la diffusion sur le marché d'un produit ou service nouveau, le PIA intervient sur tout le cycle de vie de l'innovation et fait le lien entre la recherche publique et le monde de l'entreprise. » (source : <https://www.gouvernement.fr/le-programme-d-investissements-d-avenir>)

¹⁴ <https://tesis.zoo-host.com/actualites/ois/>

La réponse à l'appel à projet a tenu compte d'un travail collectif préalablement mené avec les acteurs concernés sur la e-Santé et sa projection dans dix ans.

Le directeur de Tésis, en accord avec son principal financeur, l'ARS, porte la conviction qu'à partir du moment où ils agissent, ils sont en train de transformer le système de santé et que cette transformation s'inscrit dans un système complexe. De fait, son efficacité implique une approche systémique¹⁵. Cette conviction va se matérialiser à différents niveaux :

1. Dans la formation de l'équipe initialement recrutée au sein de Tésis
2. Dans les modalités d'accompagnement au changement

Entre 2013 et 2015, le GCS Tésis recrute un peu moins de 10 professionnels en charge de développer l'Espace Numérique Régional de Santé. Dès son recrutement, cette équipe est soumise à un programme de formation et de coaching collectif visant à « l'outiller » pour le développement d'une intelligence collective. Apprendre à se connaître soi-même et à s'apprécier, apprendre à connaître ses collaborateurs et à apprécier leurs qualités, comprendre ce qui se joue dans les interactions, apprendre à développer une communication professionnelle facilitant les interactions, apprendre à se remettre en question et à développer une posture réflexive. Des formations sur la facilitation ont également permis aux membres de l'équipe d'acquérir des méthodologies pour animer des ateliers avec les acteurs de santé.

Jusqu'en 2017, la petite équipe salariée de Tésis va œuvrer en faisant appel à de nombreux cabinets de conseil et éditeurs informatiques, chargés de réaliser les projets qu'elle conduit. Pour assurer la cohérence des projets qui doivent émerger et être développés, un partenariat étroit est noué entre les acteurs engagés sur l'innovation numérique d'un côté et les professionnels soignants de l'autre. La construction d'un tiers-lieu, la Ruche e-Santé¹⁶, est construite afin de faciliter cette co-construction d'organisations, d'outils ou d'applications pertinents pour les professionnels et le développement de l'offre de service. Ce tiers-lieu est dédié à l'embarquement des professionnels de santé dans le projet pour « *les rendre acteurs des transformations qu'ils vivent et qu'ils subissent via cette mission, c'est-à-dire le numérique dans leurs pratiques.* »¹⁷

La phase d'expérimentation va mobiliser de nombreux acteurs qui évoluent dans ces locaux en faisant avancer chaque projet parallèlement, sous l'impulsion d'un chef de projet, en majorité des salariés de Tésis. Ces derniers se sont mobilisés pour rester impliqués à cette phase d'expérimentation. Le rythme de travail et la mobilisation sont intenses et contraints par les échéances du cahier des charges qui définit les délais d'exécution à tenir pour être financé. Les complexités techniques, relatives au numérique, mais également éthiques du fait de la protection des données sensibles (celles du patient qui doivent être hyper sécurisées), impliquent un niveau de vigilance très élevé pour les professionnels.

La multitude des projets numériques en direction de plusieurs structures, nécessite que l'équipe synchronise leurs éditeurs en interne ; soit cohérente avec les politiques et les grands programmes nationaux ; synchronise et coordonne les directions informatiques de chaque opérateur et leur propre éditeur. Il découle une forte complexité pour chaque projet mené. Si la finalité de transformation du système de santé est comprise par tous, les contraintes culturelles et donc humaines sont fortes :

¹⁵ Propos recueillis dans le cadre d'un entretien avec le Directeur.

¹⁶ Pour voir le projet de La Ruche : <https://www.thesis.re/projets/la-ruche>

¹⁷ Ibid., propos recueillis lors d'un entretien avec le Directeur de Tésis.

« Les parties prenantes peuvent avoir des conflits d'intérêts du fait d'un lien de dépendance administrative voire financière d'un côté et d'action pour le changement des pratiques de l'autre¹⁸. »

Les données de santé et leur utilisation sont un enjeu colossal pour les industriels, de par la dimension économique majeure.

A la croisée des cultures du monde médical, numérique, économique et politique, les porteurs de projet doivent faire preuve d'une grande habileté pour dépasser les freins des enjeux stratégiques qui existent de chaque côté. A la fin de la phase d'expérimentation, Tésis poursuit ses missions en intégrant la pérennisation des actions du programme OIIS. Entre 2015 et 2020, de nouveaux recrutements sont faits de façon perlée et l'équipe se stabilise progressivement autour d'une trentaine de personnes. Au travers des récits d'expériences professionnelles, transparaisent ces reconfigurations liées à l'avant / après expérimentation OIIS, qui font l'histoire du collectif actuel. Selon l'ancienneté, nous retrouvons les strates de ces périodes dans les discours. Tous se sont saisis de cette histoire et l'appropriation de la culture d'entreprise y est fortement associée. Ainsi, nous pouvons distinguer trois phases d'évolution :

1. La constitution de l'équipe initiale recrutée entre 2012 et 2013 qui s'est construite autour d'une vision et d'un accompagnement singulier de la Direction.
2. La transmutation qui a dû s'opérer entre 2015 et 2017 sous l'effet de i) une coalition avec d'autres groupes plus nombreux de consultants, ii) un départ des cabinets de consulting iii) une intégration d'anciens consultants qui ont basculé sur des contrats salariés au sein de Tésis.
3. Le recrutement de nouveaux salariés post expérimentation OIIS.

Comme nous l'avons souligné, lors des premiers recrutements, les valeurs du directeur pour l'entreprise ont pu faire l'objet d'une démarche formalisée (Formation collective, coaching individuel, accompagnement). Pour les salariés qui sont arrivés par la suite, celle-ci est restée sous-jacente avec une transmission majoritairement informelle. Le retour à une configuration plus restreinte et stable du collectif de travail a permis les échanges et l'émergence d'une culture partagée sans que cela ne passe par la formation. La culture de travail de l'équipe prend sa source dans les croyances et actions du Directeur qui les incarne au quotidien. En janvier 2020, il formalise un document qu'il met à disposition de l'équipe et des nouvelles recrues dès leur arrivée. Celui-ci permet de comprendre les soubassements du management de la direction qui pose en préambule son pourquoi il se lève tous les matins :

« Vibrer, entrer en résonance avec l'autre, lui faire confiance pour créer de belles aventures humaines¹⁹ ».

Il expose également les croyances qui guident ses actions à savoir :

- *« Que l'entreprise est un organisme vivant « qui a une âme et son propre projet » et dont chaque membre est une composante.*
- *Que chacun a de bonnes intentions*
- *Que chacun possède des compétences, des talents, des passions qu'il se doit de découvrir et de développer en les utilisant dans son cadre professionnel*
- *Que l'intelligence collective permet puissance et agilité*

¹⁸ Ibid.

¹⁹ Source : document interne « L'ancrage de mes actions » rédigé par le Directeur

- *Que l'organisation est plus performante quand chacun peut être lui-même et que cela nécessite d'instaurer un cadre facilitant les relations authentiques et bienveillantes »*

Le plaisir, l'apprentissage, l'épanouissement et la confiance sont des conditions nécessaires qu'il propose d'éprouver collectivement au travail. La démarche si elle s'inspire de plusieurs modèles n'en applique pas un en particulier. Il s'agit avant tout de « cheminer avec le collectif » et d'accueillir la dimension évolutive de telles aspirations. Il décrit ainsi sa mission managériale :

« *Appuyer chacun, au cas par cas, là où je peux vous aider :*

- *Vous aider à prendre du recul*
- *Vous conforter dans vos décisions*
- *Vous pousser à oser*
- *Vous donner mon avis si vous le demandez*
- *Débrouiller les histoires politiques*

Intervenir si vis-à-vis de l'extérieur y'a besoin d'afficher « directeur »

Incarner, défendre et faire vivre les valeurs du collectif et la raison d'être de l'entreprise

Être le garant de l'espace de confiance²⁰ »

La formalisation de son positionnement correspond aux prémices d'une réflexion visant également à établir l'organisation telle qu'elle a évolué en 2020.

Nous comprendrons lors des entretiens que le confinement est venu interrompre le processus et que celui s'est remis en route au début de l'année 2021. La présentation des activités et des pôles ci-dessous s'inspire des éléments actualisés et mis à notre disposition.

Le fonctionnement actuel

En collaboration avec les membres du GCS et afin d'assurer la mission, les activités de l'équipe sont aujourd'hui organisées autour des cinq grands objectifs suivants :

- **Faciliter** la circulation des informations nécessaires à la prise en charge des usagers grâce à TESIS KONECT, et permettre une meilleure coordination des acteurs de la santé, à travers notamment le portail OIIS PRO.
- **Protéger** les données de santé des Réunionnais et des Mahorais. TESIS est le premier opérateur de l'océan Indien certifié Hébergeur de Données de Santé.
- **Sensibiliser** les acteurs de la santé aux bonnes pratiques en matière de numérique, et en les aider à imaginer de nouveaux modes d'organisation pour améliorer la collaboration.
- **Encourager** la cohérence des projets régionaux avec les politiques publiques en matière d'e-Santé, et notamment le volet numérique du plan Ma Santé 2022.
- **Améliorer** l'état de santé des Réunionnais en mettant notre expertise digitale au service de l'information et de la prévention à travers le portail masanté.re, en collaboration avec l'ARS La Réunion.

Le travail de l'équipe consiste prioritairement à construire avec les membres du GCS, des outils numériques, des applications, qui facilitent l'échange, le partage, la collaboration entre soignants et l'accès à des données concernant le patient.

²⁰ Ibid.

Pour déployer ces activités, la trentaine de salariés en CDI, un expert médical mis à disposition du CHU ainsi que des alternants et stagiaires régulièrement accueillis collaborent au sein de 6 pôles :

- **Le pôle DELIVERY** est celui qui gère les projets de l'idée à leur mise en œuvre opérationnelle et qui assure également leur suivi, c'est-à-dire la production de service. La répartition s'effectue entre dix chefs de projet qui ont majoritairement des profils d'ingénieurs en système d'information. Leurs actions sont coordonnées par une responsable de pôle qui assure également la direction opérationnelle du GCS Tésis. Quand un chef de projet délivre un service, il devient également le référent du service et s'assure de sa continuité en relation avec les autres pôles. La majorité des projets découlent du Contrat Pluriannuel d'Objectifs et de Moyens (CPOM), défini sur 5 ans avec l'ARS. Il y a d'autres commanditaires possibles. Dans le cadre du programme national Ma Santé 2022²¹ par exemple, un ensemble de chantiers et de sous actions doivent être délivrés par les GRADeS. Des financements spéciaux sont reversés au travers du Ségur de la Santé²². Les adhérents peuvent également saisir le GCS s'ils en ont besoin.
- **Le pôle DEPLOIEMENT** assure le développement des usages pour chaque outil ou application proposé. Pour cela, quatre chargées de déploiement rencontrent, sensibilisent et accompagnent les utilisateurs. Elles aident à l'appropriation des outils et proposent des solutions pouvant faciliter la coordination régionale de soin. Elles sont également l'interface qui permet de faire remonter les besoins du terrain en direction des autres pôles. Des retours d'expériences sont proposés via des ateliers qu'elles organisent mais aussi à partir d'un vivier d'utilisateurs beta testeur. Une responsable de pôle coordonne les actions et assure la bonne collaboration avec les autres services.
- **Le pôle EXPLOITATION** est celui qui permet de maintenir en condition opérationnelle (MCO) le support utilisateur. Les cinq ingénieurs informatiques dont le coordonnateur assurent l'expertise technique dédiée à cette mission ainsi qu'à la hotline, au support, à l'identitovigilance et à l'interopérabilité.
- **Le pôle Digital et Communication, DIGICOM**, déploie et gère les mises en ligne des sites dédiés aux activités et assure également la communication institutionnelle et opérationnelle. Le responsable du pôle coordonne les missions d'une chargée de communication digitale, d'une responsable éditoriale ainsi que d'un chef de projet digital et communication. Un expert médical est détaché à 10% auprès du pôle.
- **Le pôle SSI et DPO** est historiquement géré par un responsable de la sécurité des systèmes d'information, également délégué à la protection des données. Responsable de la certification HDS (Hébergeur des Données de Santé) délivrée pour 3 ans, il assure également l'accompagnement et le conseil des établissements de santé pour la mise en conformité de leur système d'information.

²¹ Pour plus d'information : <https://solidarites-sante.gouv.fr/systeme-de-sante-et-medico-social/masante2022/>

²² Le programme SUN-ES pour « Ségur Usage Numérique en Établissements de Santé » vise à poursuivre les efforts pour amener l'ensemble des établissements sanitaires – quels que soient leur statut, leur taille et leur activité – vers un plus grand niveau de maturité de leur système d'information, nécessaire pour assurer une meilleure prise en charge des patients grâce au partage sécurisé de leurs données. Le montant alloué au financement de ce programme s'élève à 210M€ dédiés exclusivement aux établissements sanitaires et entièrement financés par le Plan de Relance et Résilience Européen. Source : <https://solidarites-sante.gouv.fr/systeme-de-sante-et-medico-social/segur-de-la-sante/sun-es>

- Enfin, un directeur et une gestionnaire administrative et financière assurent les fonctions supports au sein du **pôle RH, ADMINISTRATIF et FINANCES**.

Présentation des résultats

L'organisation avant le confinement

La fin de l'expérimentation TSN, au travers du programme OIS, a impliqué le départ progressif des consultants entre 2017 et 2018. L'équipe de Tésis, renforcée par des recrutements au fil de l'eau, doit trouver un nouvel équilibre tout en assurant la suite des actions que le programme expérimental a permis de déployer. Le départ des prestataires permet que « l'équipe historique » et « les nouveaux » se rencontrent réellement : « *En 2018 on a pu se rassembler, quand tout le monde est passé en CDI, on a pu faire équipe et il y a eu le début de scission des pôles.* » A ce moment-là, l'équipe, éprouvée par l'expérimentation, ressent une certaine satisfaction collective sur ce qui a été fait et une confiance dans la possibilité de poursuivre la mission. Elle pense stabiliser son activité et avancer dans les projets lorsque deux audits sont commandités. L'un plutôt orienté RH, par la nouvelle administratrice du GCS qui vient d'être élue, l'autre sur le volet financier par la nouvelle Directrice Générale de l'ARS qui souhaite vérifier la bonne utilisation des fonds publics. « *(...) un contrôle, sur le fond on comprend, mais la façon dont ça a été fait, c'était plutôt un manque de confiance qui nous était renvoyé.* » L'équipe vit ces audits comme un frein à un moment où ils ont besoin d'avancer dans leur projet. Des enjeux relatifs aux relations qu'entretiennent les adhérents avec l'ARS les impactent et ils se sentent pris au milieu de conflits qui ne les concernent pas directement. Alors que l'équipe a la conviction de travailler au service des adhérents et donne du sens à la mission de service public qu'elle déploie, elle éprouve la frustration de ne pouvoir satisfaire entièrement des parties prenantes pour qui les intérêts immédiats divergent. Le soutien de la direction lui permet de rester motivée : « *Le directeur a préservé l'équipe à ce moment-là, ils nous ont dit d'avancer avec ce qu'on pouvait faire et c'est lui qui a géré cette commission. On était serein car on savait qu'on était conforme, qu'on ne faisait pas de la merde. C'est le directeur qui a été impacté (...) L'équipe était au courant parce qu'on prône la transparence* »

L'équipe poursuit donc ses missions. De par la spécificité de leurs compétences, des pôles se sont dessinés assez naturellement. Initialement intégré au pôle Delivery, Digicom, sera le dernier à émerger, après le départ de la responsable communication fin 2019. Pour une majorité des projets développés, il existe une interdépendance technique, nécessitant des collaborations transversales.

Afin de faciliter la gestion des projets, ils utilisent le management visuel²³ ainsi que des temps de communication formelle. Il y a un enjeu à identifier l'avancement des étapes pour anticiper les charges de travail à venir des différentes équipes. « *Avant le confinement on avait l'habitude de travailler par pôle, il y avait les réunions d'équipe, les comités transverses, les comités de planification mais qui globalement ont fusionnés avec les comités transverses.* »

²³ Le management visuel, aussi appelé « Gestion et organisation par la vue » est une démarche du Lean Management reposant sur un ensemble de techniques de communication. L'objectif est de faciliter la transmission d'informations entre toutes les parties prenantes et pour chaque niveau hiérarchique. (source : <https://www.manager-go.com/gestion-de-projet/dossiers-methodes/management-visuel>)

Prévoir les collaborateurs qui devront être sollicités dans l'évolution du projet reste indispensable et pourtant complexe dans un environnement instable en termes d'activité.

Si un haut niveau d'études pour la plupart des membres leur confère un état d'esprit structuré, le rapport au travail, notamment du point de vue collaboratif diverge selon les profils : « *il y a la rigueur sur le pôle projet, géré individuellement par le porteur de projet, la créativité sur le pôle déploiement (...) au pôle Delivry, ils essayent d'évoluer pour partager plus dans leur pratique. Ils ont des profils perfectionnistes et il faut que ça avance* ». Les pôles Delivry et Exploitation font appel à des profils ingénieurs, techniques et pointus dans leur domaine et qui ont une culture de la performance au résultat. Ils développent ou apportent des solutions aux problèmes et projettent des étapes avec indicateurs de réussite. Les pôles Déploiement ou Digicom ont une culture du travail plus collaborative, ils doivent souvent partir des autres, font appel à des profils communicants et créatifs : « *Nous on est la partie créative du groupement parce qu'on travaille sur la communication, l'éditorial, c'est des choix qui relèvent beaucoup de l'affectif en fait. Il y a un certain nombre de règles mais il y a aussi une interprétation du sens de la mission, c'est quoi la santé publique, ça veut dire quoi ? Jusqu'à quel niveau de complexité on peut aller ? etc. tout ça c'est aussi affectif qu'intellectuel.* »

Sans tomber dans la caricature, nous comprenons que le rapport à l'autre dans la collaboration peut être vécu différemment, et que les expériences professionnelles antérieures ont pu participer à donner certaines habitudes de travail qui se ressentent dans la gestion des interactions. Il n'y a donc pas un allant de soi à collaborer mais une pratique commune à construire entre ces différentes équipes : « *il y a des interactions entre tous les projets, il faut harmoniser un peu les pratiques tout en restant agiles.* »

Les sollicitations et la multiplication des projets qui ont déjà nécessité des recrutements font que l'interface directe entre la direction et les porteurs de projet devient plus difficile. « *On était en pôle et on avait commencé à instaurer les responsables de pôle.* » La nomination de responsable de pôle est vécue différemment par les membres de l'équipe. Pour la direction, il s'agit d'avoir des relais pour communiquer plus facilement sur l'avancement des projets. Ils n'ont pas une fonction « hiérarchique » et/ou « d'autorité » vis-à-vis des collaborateurs mais un rôle de facilitateur qui doit pouvoir infuser dans l'équipe les principes fondateurs du groupement. C'est un leadership qui doit permettre à chaque pôle de se développer de la façon la mieux adaptée à ses besoins. Pour certain RP, cette posture est claire dès le début. Pour d'autres, elle ne va devenir perceptible qu'au fil du temps. Pour la majorité des personnes interviewées, un début de stabilité commençait à s'installer au début de l'année 2020, après une âpre négociation de revalorisation des salaires : « *C'était plutôt début 2020 qu'il y a eu une refonte totale de tous les contrats, nouvelle nomination des postes et revalorisation des salaires. Suite à une mission RH pour vérifier que les salaires qu'on proposait étaient cohérents, toujours pareil au regard des réalités des conditions de travail des adhérents. C'est l'externe qui devait arbitrer. En janvier 2020 tout le monde a eu son nouveau contrat.* » Le recrutement collectif est adopté dans tous les pôles. Tous les membres de l'équipe du pôle sélectionnent les CV et participent aux recrutements. Ils vérifient que le profil d'un nouveau collaborateur, au-delà de ses compétences techniques, est compatible avec l'état d'esprit de l'équipe.

Le pôle Delivry

Les porteurs avancent respectivement sur leur projet et selon leur nature, le degré de collaboration avec les autres collègues est varié.

Selon leurs personnalités et leurs expériences professionnelles, ils peuvent vivre le travail différemment : « *Au pôle Delivry, chacun est dans son truc, c'est ma vision, c'est très cloisonné parce qu'on est chacun sur des projets sur lesquels on est en maîtrise, on est responsable et autonome, très peu de projets transverses. J'ai les grandes lignes qu'on a dans les comités transverses et puis on partage les petites victoires via Teams, mais on est quand même tous dans nos escarcelles dédiées (...) On sait qui est expert dans quel domaine et qu'on peut le mobiliser quand on veut, sous n'importe quel canal. Je n'ai jamais rencontré de frein, au contraire, je sais que je peux compter sur eux et réciproquement mais il n'y a pas de routine de suivi de projet au long court.* »

La responsable du pôle réalise des points de suivi avec chaque porteur de projet tous les 15 jours ou trois semaines. Il n'y a pas de journée type mais plutôt une gestion sur le flux avec des arbitrages réguliers à opérer avec les personnes concernées.

Le pôle Déploiement

L'équipe avait instauré le présentiel les lundis et vendredis à Tésis, aussi bien pour les temps de réunion du pôle que pour les réunions transversales : « *d'abord parce que le lundi ce n'est pas le meilleur moment pour être sur le terrain. C'était l'occasion de faire le point hebdo en équipe et de faire des points avec les chefs de projet quand c'était nécessaire.* » Lorsque c'est le cas, la RP organise les rencontres avec les collègues des autres pôles sur des points précis. Elle transmet également des indicateurs d'activité aux chargées de déploiement pour leur permettre de prioriser leurs visites qui se font du mardi au jeudi. Chacune organise son travail en fonction des rendez-vous pris avec les professionnels. Il n'y a pas de « contrôle de leur activité ». Elles se sont réparties leur territoire d'intervention au niveau géographique en s'adaptant à la fois à leur mission mais également à leur vie personnelle. La mise en place d'un outil de collaboration leur permet de communiquer facilement et d'avoir un suivi respectif de leurs actions.

Le pôle Exploitation

L'équipe du pôle Exploitation n'avait pas vraiment poser de cadre, même pour les réunions : « *chez nous il n'y a jamais rien qui reste figé bien longtemps* ». La communication se faisait de façon quotidienne en fonction des besoins. Il y a un suivi qui se fait avec le compte rendu d'activité pour chacun d'entre eux. Face à l'accroissement de la charge de travail, l'équipe a dû prioriser les actions et commencer à réfléchir sur ce qui était de leur ressort ou pas, afin de se poser des limites et de ne pas se laisser déborder. La particularité du pôle réside également dans le fait qu'une activité principale du RP concerne peu le reste de l'équipe. En effet, il assure la gestion des marchés publics : « *On a des marchés publics. Le GCS Tésis joue un rôle de centrale d'achat pour l'ensemble des adhérents. C'est quelque chose qui touche très peu le reste de l'équipe (...) Il y avait de gros enjeux. Au final je passais beaucoup de temps à travailler pour les adhérents.* » Sur ce pôle, chaque professionnel a des attributions respectives mais doit également pouvoir maintenir des capacités d'intervention sur celles des autres de sorte de pouvoir pallier techniquement en son absence. Pour cela, ils se donnent régulièrement le relais afin d'entretenir leurs compétences sur chaque domaine.

Le pôle Digicom

Au début de l'année 2020, le pôle Digicom, qui est le dernier à émerger, est dans la réflexion autour de sa structuration. Le recrutement d'un webmastering est en discussion pour pouvoir développer tout ce qu'ils doivent mettre en place.

« Avant le confinement il fallait tout construire en même temps, il fallait préparer l'avenir, il fallait revoir l'offre de service, essayer de réfléchir au trou dans la raquette, il y avait à gérer la transition du OIIS qui disparaissait, il fallait revoir la trajectoire pour la communication, définir un axe pour la relation adhérent qui a été abimé par le programme TSN, donc tout ça à faire en même temps. » L'équipe se réunit pour voir comment elle souhaite s'organiser, définir qui fait quoi et comment ils veulent s'y prendre. « On travaille avec tous les acteurs de santé du territoire (...). Une fois par semaine, les lundis à 14h il y a un comité éditorial ma santé.re, et il était impératif d'y être en présentiel, on trouvait que c'était important d'être à cette réunion ici à Tésis. Le mardi une semaine sur deux on avait la réunion de concertation Digicom sur tous les sujets pour que l'info soit transverse entre nous, pour faire circuler l'information. »

Tous les pôles ne sont pas configurés de la même façon et ne fonctionnent donc pas à l'identique mais le point commun entre tous, c'est le mouvement. Tésis est une organisation qui doit innover en mobilisant du numérique, secteur dont le changement est quasi permanent. Quelque part, travailler dans l'incertitude devient une routine pour tous et cela nécessite une grande capacité de remise en question. « Nous sur les projets qu'on suit il y a des surprises qui peuvent venir de la part de nos adhérents ou des autorités et il y a beaucoup d'incertitudes qu'il faut faire attention à ne pas les transformer en inquiétudes. Ça fait partie du travail, il faut s'adapter en permanence. » Pour le Directeur, les conditions de travail qui sont proposées visent à « construire ensemble le cadre de notre quotidien au travail, celui qui nous correspond et qui sert la performance du GCS Tésis. » Selon leur vécu, les membres de l'équipe se sont appropriés ces conditions de travail singulières différemment. « Tout le monde a dû s'adapter parce qu'il n'existe pas beaucoup d'autre endroit où tu travailles dans ces conditions, tout le monde appréhende en fonction de son contexte et de son cadre de référence. (...) Un contexte comme ça, ça permet énormément de liberté d'expression d'opinion et les gens ne s'empêchent pas de le faire, ça ne veut pas dire qu'ils remettent en cause mais ils questionnent parce qu'ils ont la liberté de le faire. »

Tésis est une organisation qui est confrontée à de multiples niveaux de contraintes techniques et humaines. Le fait de travailler dans l'incertitude fait partie de la routine. Si la dimension économique est relativement sécurisée dans le cadre d'engagement des financements publics avec des contrats sur plusieurs années, elle nécessite de rendre compte et d'être soumise régulièrement à des procédures de contrôle. La transparence et la compréhension des enjeux partagées par l'équipe, la relative liberté du fonctionnement à l'interne et le haut niveau d'autonomie et de responsabilité de chacun sur leur mission leur permet de répondre aux demandes continues de service.

L'impact du confinement sur les routines

A l'annonce du confinement, toute l'équipe se retrouve en télétravail. Le directeur leur demande de prendre tout le matériel dont ils ont besoin, les ordinateurs, les chaises s'ils ne sont pas équipés correctement chez eux. Le premier impact, c'est la réalité de la vie de famille que tous ne vivent pas de la même façon. Selon la situation (célibataire ou en couple, avec ou sans enfants, le nombre et l'âge des enfants, en appartement ou en maison etc.), l'appréhension est différente.

Positive pour certain : « *Moi j'étais heureux, au top parce que ma fille venait de naître, elle est née fin janvier et ça a été une bulle et j'en ai profité (...) J'avais la chance que ma compagne fût PE à temps partiel en plus donc elle avait sa classe à la maison et elle pouvait gérer les enfants.* » ; Négative pour d'autre : « *Moi je suis mère célibataire d'un petit garçon de 5 ans et ce que je me dis c'est que je vais vivre seule à la maison avec un enfant de 5 ans. Ça a été horrible. En plus à ce moment-là j'ai repris mes études donc je suis en 2ème année de psycho et en plus on a attrapé tous les deux la degue pendant le confinement. L'école n'a pas repris avant le mois de juin. Je ne sais pas comment je suis encore vivante.* » Le fait de ne plus avoir de « frontière » entre l'environnement professionnel et familial pose la question de l'équilibre entre les deux. La prise de conscience est parfois douloureuse : « *Quand tu as les enfants à la maison et qu'ils te sollicitent et que tu ne peux pas, les enfants te détestent parce que tu travailles trop et tu ne t'occupes pas d'eux.* »

Ces différentes situations ont une répercussion sur l'engagement de l'équipe qui se retrouve dans le même temps mandaté par l'ARS pour mettre en place deux gros projets : un télé-suivi à domicile pour les patients atteints de la Covid et un outil de téléconsultation pour que les professionnels de santé maintiennent l'offre du soin à distance. « *C'était une urgence, on était tous chez nous, il y avait une agitation, une effervescence mais on a réussi collectivement à s'auto saisir des sujets et à les traiter à distance avec une certaine difficulté dans le sens où chacun avait aussi ses enfants enfin tu vois le contexte.* »

Le directeur les sollicite et sans trop avoir le temps d'y réfléchir plusieurs membres de l'équipe se mettent au travail. Pousser par la volonté d'apporter leur soutien. Finalement il n'y a pas de difficulté à basculer sur le mode télétravail, parce que les équipes maîtrisent les outils numériques, qu'ils sont équipés et que tout peut se faire en distanciel. « *On était déjà prêt pour le confinement* ».

Si pour certain la mobilisation sur les deux gros projets est actée, pour d'autre il y a un temps de flottement sans trop savoir quoi faire. Rapidement des écarts apparaissent dans la charge de travail :

- Les membres mobilisés dans la cellule de crise doivent répondre aux projets mandatés. Ils vont être rejoints par le staff qui va délivrer le projet, le déployer auprès du public, communiquer et permettre l'exploitation. « *Donc là, branlebas combat, le directeur nous fait une grosse réunion sur Teams en nous disant d'arrêter tout ce qu'on faisait, on est tous dédié à mettre en place le suivi Covid. Du coup on a un objectif, c'est faire ça et on essaye tous d'aider à faire ça.* »
- Les autres vont soit pouvoir poursuivre leur travail : « *Ma mission peut se maintenir (...) J'avais la chance d'avoir des gens mobilisables et le confinement m'a permis de gagner au moins 6 ou 8 mois d'avancement sur mon projet.* » ; soit se retrouver au ralenti : « *L'impression qu'une partie de l'équipe est mobilisée et une autre partie à l'abandon totale.* »

Dans le même temps, l'équipe du pôle exploitation présage un accroissement important de l'activité hotline (le guichet unique) car avec une majorité de soignants en distanciel, il risque d'y avoir beaucoup plus d'appels de la part des membres pour prendre en main les outils numériques.

La situation de confinement a des effets différents sur les membres de l'équipe qui n'ont pas tous les mêmes réalités personnelles et familiales. La sollicitation professionnelle pour mettre en place deux gros projets ainsi que l'impact sur les professionnels de santé leur demande d'avoir une grande réactivité pour répondre aux attentes des commanditaires et des adhérents. Ce n'est pas tant la dimension technique qui peut poser problème que la dimension humaine.

Les stratégies déployées pendant le confinement

Le fait d'être en distanciel nécessite des ajustements. Tout le monde a les moyens de travailler mais la collaboration doit s'organiser : « *il y avait une sorte d'ébullition mais ça partait dans tous les sens.* » Le besoin de structuration se fait sentir pour savoir qui fait quoi et éviter que les prises d'initiatives ne se télescopent. En effet, un profil entreprenant caractérise une majorité de l'équipe, qui va avoir tendance à vouloir agir pour ne pas se laisser diriger par les événements extérieurs : « *Ce besoin d'être pro-actif et de faire avancer les choses et du coup c'était en mode exacerbé sur cette période-là.* »

La RP du pôle Delivry désigne deux porteurs de projets pour répondre à la demande de façon adéquate car ils ont les compétences immédiates pour agir : « *Le fait d'avoir un chef de projet, c'est la garantie qu'il y ait un plan d'action et que les choses soient un peu cadrées. Le chef de projet ne décide pas tout mais il amène les conditions propices pour organiser les actions. Le leader drive le projet.* » Les autres personnes ressources doivent faire en sorte que ça tourne « *comme on le fait pour tous les projets habituellement* ».

Si le télétravail n'est pas un obstacle pour assurer les missions du point de vue technique, certaines limites se font sentir dans les interactions. Le fait de ne pas voir physiquement les gens accentue les difficultés inhérentes à la communication. Le manque d'information qu'elle soit verbale ou non verbale peut rigidifier la relation. La RP du pôle Déploiement ressent le besoin de temporiser la communication collective et de faire un point : « *Moi à ce moment-là je sais que je prends le lead sur la réunion pour justement clarifier comment ça va se passer et je me sentais légitime à le faire, rappeler le périmètre d'action des uns et des autres. Rien que le fait que tout le monde soit réuni, ça permet que tout le monde souffle un coup, s'arrêter et se dire que telle action est prévue par tel pôle et que ce sera fait pour telle date. Ce type de situation c'est juste comprendre que l'autre il a un besoin de compréhension, il a un besoin de savoir que ça avance et il sera beaucoup plus rassuré et il redeviendra cool dès qu'il saura que c'est géré. Il y a des points comme ça de tension qu'il fallait désamorcer assez rapidement par ce que quand on est à distance, c'est beaucoup plus intense.* » Ce sentiment de distance et/ou d'isolement vis-à-vis des autres, ressort dans plusieurs entretiens mais à des moments différents du confinement. Il peut être éprouvé pour soi-même ou pour les autres : « *je pouvais voir que pour certaines c'était lourd par rapport au fait que les conditions familiales de chacun étaient différentes et ne le vivaient pas pareil et je le sentais parfois sans pouvoir non plus faire quelque chose pour les autres.* »

Comme pressenti, l'activité du guichet unique augmente du fait du confinement et rapidement l'équipe est débordée. Un appel à volontariat est lancé et beaucoup répondent par la positive. « *Tous n'avaient pas les capacités pour réagir et nous soutenir, mais ceux qui pouvaient l'ont fait* ».

Les collaborateurs sont formés en ligne, les référents les aident à installer les outils et à comprendre comment les utiliser pour faire la hotline et répondre aux diverses demandes des professionnels de santé : « *On a mis en place une foire aux questions et on discutait de tout ça à l'interne.* » Des points de synchronisation sont organisés deux fois par semaine. Pour assurer l'élargissement des horaires d'ouverture en fin de journée et le week-end, des rotations sont organisées. « *En même temps qu'on gérait le flux, on formait les collègues et eux assuraient la hotline, tout le monde se positionnait pour assurer la continuité, ça été super. Là on touche la résilience en fait. La confiance est un facteur important de résilience en situation de crise.* »

L'équipe du pôle Déploiement n'étant plus en contact avec les professionnels de santé, elles réorientent leur mission et décident de mettre en place des tutoriels et des webinaires sur les nouveaux outils qui ont été développés et sur la messagerie sécurisée. Le déploiement digital avait déjà été évoqué auparavant car l'équipe avait remarqué que cela se faisait dans d'autres régions et ça a été l'occasion de le mettre en place. Il y a à la fois un sentiment de satisfaction à participer à l'élan collectif et à apprendre à faire de nouvelles choses et en même temps des enjeux pour que le résultat soit au rendez-vous : « *Je me suis retrouvée une journée, je n'avais jamais fait ça, à devoir faire un tutoriel sur le nouvel outil, j'ai passé 14 heures dessus sans m'arrêter et à un point où ma voix tremblait et je ne savais pas si j'allais être capable de finir l'outil mais on en avait besoin pour le soir parce que l'outil était lancé le lendemain et on ne pouvait pas le faire sans la vidéo.* »

La répartition des activités s'est faite lors des réunions de pôles qui sont maintenues en distanciel, voire amplifiées et/ou multipliées avec les réunions par équipe projets. La chargée éditoriale du pôle Digicom est confrontée à la complexité de devoir communiquer à propos d'une maladie pour laquelle les connaissances restent floues, voire changent régulièrement. Le travail partenarial est à l'arrêt car tout le monde est mobilisé sur la crise : « *Du coup je suis un peu seule à ce moment là parce qu'on n'a pas encore recruté Thomas et Quentin et Juliette sont mobilisés sur la com Tésis mais du coup c'est pas mal parce que je fais toute seule et je peux maîtriser. J'ai mes deux interlocuteurs de la santé, je resserre sur l'obligatoire et je me déleste du reste, le superflu on ne fait pas.* »

Une force collective est décuplée face aux défis et à l'aspect inédit de la situation qui stimule nombre d'entre eux. Si différentes stratégies personnelles s'opèrent par rapport à la sphère privée, elles sont formulées et donc entendues, acceptées et éventuellement compensées au sein du collectif. Une puissance créatrice émerge pour répondre aux nouveaux besoins. « *En fait ce qui s'est passé dans cette période, c'est que des choses qui en général prennent beaucoup de temps en termes de validation, de conception, de recette etc., il a fallu faire en un mois pour qu'elles soient prêtes très très rapidement, et c'est ça qui a changé et en fait on s'y est tous mis à fond là-dessus, comme on pouvait aussi parce qu'on avait toute notre petite famille à gérer aussi à côté, et donc on a fait comme on a pu mais ça a fonctionné en fait.* »

L'impact des stratégies sur l'organisation post confinement

A la sortie du confinement, la gestion de la crise Covid perdure et continue de mobiliser l'équipe. Si le confinement a complètement chamboulé les projets en cours et fait changer les priorités, celles-ci sont restées en lien avec la mission de l'organisation. « *En fait le confinement a tout pété mais on continue ce qu'on a commencé pendant et on se laisse glisser sur les urgences pendant 6 mois je pense. On passe l'année 2020 sur l'urgence et en même temps on lance plein de choses qui devaient se faire, on construit plein de chose.* » Les adhérents ainsi que l'ARS ne sont plus disponibles puisqu'ils gèrent également la pandémie. Pour l'ensemble des parties-prenantes, il n'y a pas de sortie de crise, toute l'attention est focalisée sur ce phénomène. Pour le pôle déploiement, pas de possibilité de se rendre dans les cabinets médicaux. Il s'agit de poursuivre l'adaptation des stratégies mises en œuvre pendant le confinement avec la sortie de nouveaux outils. « *Donc là on prépare beaucoup de choses, former à la prise en main, faire des enquêtes, beaucoup de téléphone, de réunions, d'ateliers de travail pour faire avancer les stratégies de déploiement de ces outils. Pour nous au pôle déploiement, c'est comme si on continuait à*

être confiné après le confinement. » Le phoning, les réunions en distanciel ou les webinaires vont rester de mise pendant plusieurs mois vis-à-vis des partenaires.

A l'interne, le télétravail s'est démocratisé et devient une norme qui va être vécu différemment par les membres de l'équipe. Dans un contexte où les protocoles imposent de maintenir une distanciation sociale, l'ambiance de travail ne revient pas à la normal : « *Il y a aussi des impacts dans un contexte où il faut éviter les regroupements, je mangeais moins à la cantine, j'essayais de faire attention par rapport aux règles sanitaires.* » La peur d'attraper la Covid est accentuée par les nouvelles règles sanitaires, le port du masque obligatoire, les flèches au sol pour se déplacer. L'ambiance est anxiogène pour certain qui vont préférer rester chez eux au maximum.

Pour autant, la distance sociale qui perdure devient difficile. Le fait de ne pas se voir rend moins naturel la prise de contact, la crainte de déranger les collègues font qu'on interpelle plus difficilement : « *Quand le collègue est là je vais facilement aller le voir mais en distanciel, tu ne sais pas s'il est là, s'il est dispo, tu ne sais pas et c'est déshumanisant pour moi.* » Certain évoquent le fait qu'une suspicion existe quant à l'engagement réel dans le travail, à partir du moment où l'on ne voit pas son collègue, on peut se demander ce qu'il fait réellement et cette suspicion semble sournoise et donc désagréable. Le relationnel est modifié par le manque de contact humain : « *Ce qui change pour moi c'est tout le relationnel au travers de Teams et ça me perturbe un peu car il n'y a pas la même spontanéité pour moi.* »

Pour d'autres c'est un nouveau rapport au travail qui a aussi des avantages car ils vivent bien le fait d'être chez eux pour travailler. Les enfants étant repartis à l'école, ils peuvent travailler plus facilement dans leur environnement personnel. Le télétravail permet de réduire les déplacements, le temps perdu dans les embouteillages et également une certaine concentration sur son travail puisque moins d'interaction sociales : « *Je suis un peu moins interrompu ou de manière différente du moins* ».

L'évolution des rapports est également liée à la façon dont chacun, individuellement, a pu vivre cette période de confinement. Finalement, c'est moins professionnellement que personnellement que l'impact du confinement se fait sentir. En effet, pour la majorité, le sentiment d'efficacité et d'utilité professionnelle a été accentué par le contexte d'urgence qu'ils ont su gérer collectivement. Après coup, l'impact des différents vécus personnels se ressent : « *On a collaboré sans avoir le temps de penser aux enjeux interpersonnels* » et nécessite une régulation en équipe : « *On ne s'est pas rendu compte de comment les gens avaient pu gérer, c'est en faisant un repas tous ensemble, après, qu'on a vu les écarts dans le vécu de l'expérience.* » Même si tous n'en ressentaient pas le besoin, ils comprennent l'importance de partager leurs vécus personnels : « *Le fait d'avoir été isolé, d'avoir cassé la routine de travail, de l'entente etc., chacun a eu sa période personnelle en confinement, donc peut-être que ça a changé la manière de penser, d'aborder les choses du coup.* » Le collectif doit pouvoir recréer de la cohésion. Le seul temps de partage ne va pas suffire, il s'agit également de s'adapter aux nouvelles conditions de travail et cela passe par l'expression des besoins.

Le collectif ayant des ressentis différents, une demande de clarification quant au temps de télétravail devient nécessaire : « *On a beaucoup discuté autour des règles après le confinement, on s'est demandé est-ce qu'on met en place des règles ou bien on met en place des principes ? Très clairement on s'est plutôt orienté vers des principes, même si tout le monde n'était pas d'accord. Par exemple est-ce qu'on peut faire 100% de télétravail, en fait on avait tous des impératifs différents donc il fallait s'adapter.* »

Les principes écrits dans leur règlement intérieur à la suite de cette négociation sont : « *j'organise mon temps librement et je travaille d'où je veux quand je veux à la double condition que mon absence ne nuise pas à l'efficacité de mes missions ou à celles des autres, que je prévienne de mon absence ou indisponibilité, par tous les moyens, les personnes impactées* ». Un canal « teams » permet d'indiquer les disponibilités des membres chaque jour, les plages horaires et le lieu où il se trouve, à la ruche, chez lui ou ailleurs. Du point de vue des acteurs, cette démarche les oblige à se questionner sur leurs propres priorités et à faire preuve d'empathie.

Il n'y a donc pas un réel retour à la situation initiale mais des évolutions qui vont être accompagnées par une certaine forme de réorganisation. La dynamique collaborative entre les équipes des différents pôles pendant le confinement et l'évolution de leur mission pour plusieurs professionnels a permis un certain décloisonnement et une façon de travailler plus transverse qui a été appréciée : « *Plus de lien avec les autres collaborateurs Tésis en fonction de ce sur quoi on a eu à travailler, des liens renforcés, on a appris à mieux se connaître, à travailler de façon plus transverse.* »

L'évolution des activités dédiées à la partie digitale implique de nouveaux recrutements. Ils sont l'occasion de discuter de qui fait quoi, de clarifier les missions pour chaque pôle et d'explicitier les interrelations vis-à-vis des autres pôles. Le fait d'avoir travaillé dans l'urgence, de s'être adapté et de se donner les moyens d'équilibrer les ressources pour faire face aux nouvelles priorités participe à ce besoin de formalisation. Pour les équipes qui sont en mouvement, bien se situer et s'accorder sur les nouvelles orientations, participe d'un processus régulier d'adaptation : « *La stratégie est celle qui correspond à l'instant. En fait on est en perpétuel changement et le confinement c'était un élément parmi d'autres, ça bouge tout le temps, ça ne s'arrête pas et du coup le confinement c'est un changement de plus qu'on a géré parmi d'autres.* » La formalisation n'implique pas de figer mais permet surtout de questionner et de garder une ligne conductrice globale et cohérente.

Au moment de l'enquête, l'équipe s'apprête à participer à un séminaire sur deux jours pour partager leur vision et se donner les grandes lignes des orientations à venir. Ce séminaire est attendu par tous, le besoin de se retrouver et de faire un bilan de ce qui a été vécu et de ce qui est projeté professionnellement, au-delà de la dimension émotionnelle semble nécessaire.

L'organisation va rester concentrée sur la gestion de la crise Covid et prendre un peu de temps avant de reprendre progressivement le travail de réorganisation qui avait été entamé avant le confinement. Ils vont intégrer à leur stratégie les nouvelles évolutions nées de l'adaptation à cet événement inédit. La distanciation sociale devient un facteur de fragilisation de la dynamique collective auquel la direction répond par un temps d'échange collectif et la programmation d'un séminaire.

Les forces de l'organisation pour affronter les événements inédits

Pour l'équipe, les forces principales se situent à plusieurs niveaux. D'abord, l'implication de l'équipe est largement portée par le sens de la mission de Tésis. Chacun perçoit l'utilité de son travail pour la société. Le fait de contribuer à quelque chose qui leur semble humainement important participe à la force de leur engagement : « *Tout le monde ici se sent vraiment engagé pour la santé publique, pour produire des outils numériques, on a déterminé notre raison d'être autour de ça et on travaille tous à*

ça, qu'il y ait une meilleure prise en charge, des meilleurs soins pour les usagers du système de santé donc ça c'est quand même fort, ça donne beaucoup de sens. »

Ensuite, le cadre de travail adapté, les conditions matérielles et techniques qui restent assurées dans les différentes conditions sont essentielles à la réalisation de leur mission. L'équipe maîtrise les outils numériques et a la capacité de travailler de n'importe où. Elle peut facilement s'approprier de nouveaux outils : « *il n'y a pas d'illectronisme à Tésis, et c'est fondamental pour le télétravail, pour gérer la distance* ». Les compétences des membres de l'équipe sont complémentaires, il y a un haut niveau d'étude dans leurs domaines respectifs qui font que chacun est nécessaire où il est, et a sa place dans l'organisation. La maîtrise technique ne suffirait pas à s'adapter et surtout à tenir face aux aléas et aux imprévus en faisant preuve d'agilité s'il n'y avait pas un socle de valeurs humaines fortement partagé et apprécié par tous.

Le niveau humain est le facteur le plus cité dans les entretiens. Les qualités humaines telles que l'écoute, la solidarité, l'autonomie, l'auto responsabilisation, la confiance, la tolérance, participent à la cohésion d'équipe. Celle-ci est nécessaire pour déployer leurs compétences en collaboration sur les différents niveaux de projet porté par Tésis. Cet équilibre est maintenu par le leadership du directeur : « *Les forces, c'est les valeurs humaines et il ne faut pas sous-estimer les valeurs de la direction là-dessus, il sait créer du lien et il est le leader qui sait faire vivre ces valeurs, il rayonne ça. C'est les valeurs incarnées par quelqu'un.* » Dans un environnement dont on comprend qu'il est régulièrement confronté à l'incertitude, avec des imprévus quasi permanents, une gestion souple, qui prend appui sur la compétence convoquée en situation devient indispensable pour soutenir l'agilité : « *C'est celui qui sait qui fait, c'est une phrase du directeur et en fait comme il y a cette confiance là, tout le monde accepte que si c'est untel qui sait, c'est lui qui fait et qui décide et qu'on va s'adapter et on va le suivre. On n'a pas un schéma de fonctionnement qui est toujours le même avec une chaîne de commandement très marquée, très ancrée. Là ça va toujours changer, il n'y a pas de schéma marqué ici, il n'y a pas de « c'est comme ça que ça marche ici ! »* Au contraire, il existe une culture commune qui se coconstruit dans un espace d'expression libre où chacun peut partager ses idées.

Les professionnels engagés à Tésis ont des compétences techniques et complémentaires qui les rendent essentielles à leur poste de travail. Ils partagent une vision commune de l'intérêt de la mission de l'organisation et ressentent l'utilité de ce qu'ils produisent au service de la population. Ils partagent également des valeurs humaines et des qualités intrapersonnelles qui favorisent un bon climat social et les relations interpersonnelles. Si le besoin s'en fait sentir, la régulation par les pairs ou la direction profite au maintien de cette ambiance de travail. La direction incarne un leadership portant toutes ces valeurs qui font la culture de l'équipe, qui le reconnaît comme tel. Le fait d'avoir peu de contraintes à l'interne donc peu de rigidité facilite l'agilité.

Ce qui pourrait ébranler l'organisation


Dans 9 entretiens sur 11²⁴, le départ du directeur est cité comme le facteur principal qui pourrait mettre à mal l'organisation : *« C'est beaucoup une histoire d'homme, le départ du directeur pourrait vraiment ébranler l'organisation. Je me demande si les choses sont suffisamment ancrées pour que si lui il parte ça se poursuivre. D'autant plus s'il est remplacé par quelqu'un qui n'a pas la même vision. »* Le directeur est garant du cadre qu'il a participé à construire. Il met du liant entre les personnes, permet la liberté d'action et de prise de décision, ainsi que la remise en question de sa vision. Les membres de l'équipe témoignent leur attachement à cette personne qui incarne des valeurs qu'ils partagent : *« Il concentre une grande part du capital affectif de l'entreprise. »* Ils évoquent son *« côté fédérateur »*, notamment en situation de crise. Malgré l'augmentation de l'effectif, le directeur reste disponible et un interlocuteur privilégié si un membre de l'équipe en ressent le besoin. Même en cas de désaccord, il est décrit comme une personne capable d'affronter des situations de conflit avec un salarié *« sans en faire une affaire personnelle »*. Peu d'entre eux pourraient concevoir de travailler chez Tésis si la philosophie de travail devait changer. Ils le considèrent comme un acquis social qu'ils ne sont pas prêts à perdre : *« c'est quelque chose de tellement novateur que c'est difficilement acceptable par d'autres personnes. Demain, un autre directeur qui ne partage pas cette vision, c'est un gros bordel. »* La relation de confiance instaurée entre le directeur et les différentes instances décisionnelles, tant du côté de l'administrateur du GCS que de l'ARS est aussi identifiée comme un facteur de risque. Plusieurs d'entre eux ont pu constater lors des changements dans les prises de fonctions respectives, qu'il fallait justifier et argumenter les méthodes de travail. La possibilité d'une ingérence dans le mode de gouvernance n'est donc pas écartée. Le portage tel qu'il existe limite selon eux les possibilités du point de vue managérial. La dimension évaluative de leur mission est aussi un risque du fait de la difficulté à prouver la rentabilité dans le domaine de la santé : *« Si au final on n'arrive pas à prouver qu'on est rentable, du jour au lendemain on peut décider de nous fermer les tuyaux. Comment évaluer la prévention par exemple ? Est-ce qu'on est vraiment résilient si on n'est pas capable de prouver notre efficacité ? »*

L'autre paramètre qui ressort à l'échelle des pôles reste la dimension humaine. Une erreur de recrutement est une menace dans le sens où *« une personne peut foutre le bordel, je l'ai vécu et je sais qu'une personne parce qu'elle met de la mauvaise volonté, comme nous on est professionnel, ça peut créer des tensions. Donc on fait attention et on se met la pression sur nos recrutements. C'est super important le recrutement. »* Chaque recrutement est un enjeu car il faut s'assurer que les personnes qui intègrent l'équipe peuvent rapidement adopter l'état d'esprit de l'équipe, s'imprégner des valeurs et accepter d'avancer ensemble. S'il y a de l'espace pour s'exprimer, un trop grand individualisme pourrait nuire à la dynamique collective. L'échelonnement paraît une solution efficace pour pouvoir accompagner le processus d'intégration. Le fait d'avoir vécu les transfigurations très rapides lors de l'expérimentation d'OIS leur a fait éprouver les difficultés d'un accroissement soudain de l'équipe. Aussi, la perspective d'un changement de taille de la structure est citée comme risque : *« ça pourrait nous ébranler car on est très organique. Dans une structure où chacun est susceptible de parler avec tout le monde, le nombre d'interlocuteurs est important. On cherche quelle organisation on peut mettre en place aujourd'hui au niveau des pôles par rapport à cette question de la taille. (...) dans nos sujets à nous qui sont du numérique hyper transverse avec plein de monde, ce n'est pas évident. C'est une des inquiétudes sur laquelle on travaille actuellement. »*

²⁴ Sur les 11 le directeur n'a pas évoqué cette idée, ce sont donc 9 salariés sur 10 qui l'expriment.

Le changement de direction est le premier motif évoqué par l'équipe concernant une possibilité d'ébranlement. Un leadership incarné garanti le cadre de travail tel qu'il est aujourd'hui et auquel le collectif adhère. Un changement remettra en question leur engagement dans le travail voire une démission. Il semble que l'équipe en elle-même ne puisse porter ce leadership et/ou l'imposer comme tel à une nouvelle direction qui n'adhérerait pas à leur fonctionnement. La dimension de contrôle externe est donc un risque qui pèse sur l'organisation. Un changement de politique publique peut également mettre fin à cette mission. Enfin l'autre facteur qui reste essentiellement humain c'est celui de la transfiguration de l'équipe. Une reconfiguration trop grande ou trop forte de l'équipe dans un délai trop court pourrait fragiliser le collectif, comme ils ont déjà pu l'éprouver lors de la phase d'expérimentation entre 2016 et 2018.

Synthèse du processus de résilience à Tésis



L'organisation avant le confinement	Impact de l'annonce du confinement	Stratégies mises en place pour s'adapter	Impact des stratégies après le confinement
<p>La transmutation de l'équipe avec les nouveaux recrutements nécessite une réorganisation interne. Chaque pôles s'auto-organisent pour établir ses missions et son fonctionnement</p> <p>Les pôles expérimentent des outils pour faciliter la communication inter pôles et faciliter le suivi des projets qui sont interdépendants.</p> <p>La mission commune fait sens et guide l'action collective.</p>	<p>Tout le monde ramène son matériel et ce dont il a besoin pour travailler correctement à domicile.</p> <p>Chaque membre de l'équipe éprouve la fusion de la vie professionnelle avec la vie familiale différemment selon les situations de vie.</p> <p>L'ARS réclame la création de deux nouveaux outils numériques pour faire face à la pandémie.</p> <p>Un appel à contribution est lancé et face à l'effervescence, une régulation s'impose afin de savoir qui fait quoi.</p> <p>La charge de travail est différente pour les membres de l'équipe selon qu'ils sont sollicités pour les projets à mettre en place pour l'ARS dans l'urgence ; mobilisés pour maintenir leur activité ; empêchés dans la poursuite de leur travail.</p>	<p>Pour la commande de l'ARS, deux chefs de projet sont désignés et mobilisent l'équipe dédiée pour rendre le livrable au plus vite.</p> <p>Pour le pôle exploitation et le suivi de la hotline qui explose, des membres de l'équipe dont l'activité est ralentie se portent volontaires pour prêter main forte, ils sont formés à l'interne et assurent les permanences.</p> <p>Responsabilisation de chacun des membres de l'équipe pour avancer sur les projets dont ils ont la charge en autonomie.</p> <p>Respect et compréhension des situations familiales qui impliquent des régimes de travail différents en termes de disponibilité.</p> <p>Anticipation des besoins et création de nouveaux outils au service des adhérents pour permettre le maintien de la mission d'accompagnement en distanciel.</p>	<p>Dans un premier temps il n'y a pas de retour à la normale mais une poursuite des projets mis en route pendant le confinement et une continuité des activités en distanciel.</p> <p>Le télétravail est démocratisé générant une fragilisation des liens sociaux au sein de l'équipe, qui s'en ressent sur la dynamique et la confiance.</p> <p>Dans un second temps, il y a une reprise progressive de la dynamique d'auto-organisation par pôle en intégrant l'évolution des nouveaux besoins générés par la crise Covid (activité / recrutement).</p> <p>Besoin de partager et de resserrer les liens entre les équipes des différents pôles.</p>

Etude de cas n°2 : QG Zazalé

La présentation ci-dessous s'appuie sur une synthèse compréhensive des éléments recueillis lors de nos différents échanges avec des personnes rencontrées au QG, de la participation à différents temps de vie, de traces écrites de compte-rendu d'un ancien Gilet Jaune (GJ) qui a participé aux prémices de l'organisation, d'informations recueillies sur la page Facebook et lors des entretiens semi-directifs. Contrairement à l'organisation précédente, peu de documents internes sont effectivement formalisés à ce jour à Zazalé.

Présentation générale de l'organisation

Le QG Zazalé a fêté ses 1000 jours le 29 septembre 2021. Cette organisation réunionnaise, impulsée par des acteurs de la société civile, prend naissance le 3 janvier 2019. Réunis dans la mobilisation des GJ et face au constat d'un "retour à la normale", ils décident de maintenir l'engagement pour participer à « *construire un autre monde* ». Ils s'installent sur le rond-point de la RN3 en bas de la tour des Azalées au Tampon, un des espaces de rassemblement symbolique des GJ à La Réunion.

Ce lieu n'est pas anodin car c'est sur ce rond-point qu'ont été développées des pratiques sociales faisant modèle et culture managériale dans l'organisation actuelle. La spécificité par rapport aux autres ronds-points a été d'installer progressivement un mode d'organisation horizontal, notamment lors les tours de parole puis pour les prises de décision. Cette pratique est symbolisée dans les « ronkozé ». Le ronkozé est un espace collectif dédié à l'expression de chacun. Rentrer dans le rond pour le kozé²⁵, c'est parler en direction du collectif, donc veiller à se faire comprendre mais également être à l'écoute de celui qui s'exprime en laissant un temps de parole équitable à chacun. C'est également avoir le souci de comprendre et non pas d'imposer son point de vue. C'est respecter les avis divergents. Cela demande que chacun se responsabilise et si besoin d'être un modérateur, pour maintenir un climat propice à l'échange.

C'est ainsi qu'un vrai débat peut s'instaurer, un espace d'expression pour tous, dans lequel on confronte les idées, les points de vue, plutôt que de s'affronter et de s'opposer. Cet espace est essentiel pour apprendre à échanger, même sur ce sur quoi on n'est pas d'accord. Comprendre ce que chacun pense, c'est pouvoir développer une altérité, une compréhension des différences, favorable à la coopération. Les rapports de dominations sont pointés comme problématiques, dans une société de plus en plus individualiste, qui divise et fragilise les plus vulnérables.

Le ronkozé instauré sur ce rond-point pendant le mouvement social, va devenir le principal outil d'organisation pour « domoun²⁶ ». Ils décident de ne pas adopter de statut juridique, de permettre une structuration « *par le peuple, pour le peuple* ».

²⁵ Parler en créole réunionnais

²⁶ Domoun c'est les gens en créole réunionnais. Pour le QG, domoun c'est le peuple.

Ils adoptent une forme d'organisation « ouverte », dans laquelle chaque personne, pour qui ce projet de construire une nouvelle société raisonne, puisse s'engager et agir pour apporter sa contribution à son niveau.

L'évolution du QG Zazalé entre 2019 et 2020

Dans la continuité des revendications du mouvement des GJ²⁷, la première action du collectif qui se retrouve sur le rond-point des Azalées est de poursuivre la signature de la pétition pour le Référendum d'Initiative Citoyenne (RIC).

Lors d'une émission radio²⁸, le 18 janvier 2019, deux membres du collectif expriment l'ambition d'un changement de société qui les anime, pour un monde plus juste, une meilleure répartition des richesses, une démocratie transparente, une plus grande solidarité, une autre conception de la liberté et de la dignité. Si le mouvement des GJ était l'expression de la colère d'une partie de la population, ils proposent que le rond-point devienne un lieu de vie, d'expression et d'initiative des citoyens pour les citoyens : « *soyons le changement que nous voulons voir* ».

Plusieurs préoccupations sont au cœur de leur engagement. La culture locale réunionnaise, doit pouvoir s'exprimer et être reconnue afin d'entériner des formes de domination d'un groupe social sur un autre, empêchant le peuple de faire société avec l'hexagone. Le changement du rapport à la consommation est une porte d'entrée privilégiée, selon eux, pour renverser le pouvoir établi. « *Planter pour manger* », favoriser la consommation locale « *par nous même pour nous même* », nécessite de s'approprier des espaces pour cultiver, des connaissances et savoir-faire. Un souci écologique anime également le collectif qui prône la récupération et la décroissance. Ils affirment leur indépendance politique : « *On ne peut pas être apolitique parce qu'à partir du moment où tu fais partie de la vie de la cité, tu fais de la politique, par contre on est apartisan.* »

Et ils revendiquent la lutte contre les réseaux corrompus dans les différentes sphères politique, médiatique, économique et sociale. Pour autant, ils conçoivent de travailler avec et pour des collectivités locales si les partenaires sont intègres dans le cadre de leur collaboration. Cela ne les empêche pas de dénoncer les corruptions dont ils ont connaissance si tel est le cas. Enfin, la désobéissance civile est revendiquée lorsque le débat n'est pas possible ou lorsque des injustices sociales sont avérées.

Lors d'un ronkozé du 23 janvier 2019²⁹, les membres du collectif s'interrogent sur l'après signature du RIC. Ils vont formaliser leur raison d'être à savoir :

« un militantisme intégré à une expérimentation d'un nouveau mode de vie établi sur les principes de solidarité, de partage, de don de soi, d'égalité, de paix d'amour et de justice dans le respect de l'environnement (...) » Ils précisent que « *Tout ceci est varié et conséquent, cela ne se décrète pas et fait l'objet d'un apprentissage. Mettre en œuvre des notions telles que l'amour, la paix et la justice demande beaucoup d'efforts à faire sur soi-même déjà tout en essayant de les appliquer aux autres.*

²⁷ Un document de 13 pages rend compte du Résultat de la consultation citoyenne : Tous unis pour La Réunion – Coordination des Gilets Jaunes

²⁸ <https://www.facebook.com/qgzazalegi/videos/355056805327397/>

²⁹ [Annexe 6] : Préambule à la création de l'organisation

Une communication saine est semble-t-il la première condition à réunir pour pouvoir établir les bases du reste. »

Quatre « Zarboutan³⁰ » sont formalisés pour mener à bien leur mission :



Le kozé que nous avons déjà présenté plus haut, qui est le pilier dans lequel les actions des autres zarboutans se déterminent.

Sobat c'est l'engagement dans des luttes, des combats militants pour lesquels le collectif s'organise. Si certaines thématiques sont centrales comme la décolonisation, la lutte contre la gentrification, l'environnement et la protection des espaces naturels, l'éducation, le respect de la culture locale etc., d'autres peuvent naître au fil de l'actualité locale, nationale ou internationale.

Bitasyon est la place où les gens cultivent et soignent les animaux. Sur Zazalé, l'expérimentation du mode de vie projeté au travers du « planter pour manger » (tendre vers l'autonomie alimentaire) implique de cultiver en s'adaptant aux espaces. Si une partie est réalisée sur le rond-point même, d'autres espaces sont utilisés, dont un qui se trouve sur un terrain en bord de ravine, nommé « jardin dabor »³¹.

La Kiltir qui relie le peuple et se manifeste dans la langue et les arts. A ce titre, ils initient toutes formes d'actions qui permettent la transmission, la valorisation et la défense de la culture locale (concerts, projections, animations d'ateliers etc.)

Ces quatre piliers sont transversaux et s'alimentent les uns les autres. Ils sont les axes qui font peuple, les fondations d'une nouvelle société qui accepte d'apprendre sur soi et d'apprendre des autres, donc de partager et de transmettre. Au fil des ronkozé qui sont instaurés de façon hebdomadaire, des dispositions vont être prises. Elles participent à redessiner les contours de l'organisation et à orienter ses actions dans un flux continu d'expériences.

³⁰ Pilier en créole réunionnais

³¹ C'est le nom créole attribué à cet espace en bord de ravine

En effet, les participants se saisissent des sujets ou combats engagés par des citoyens qui les présentent, pour agir. Des petits groupes s'organisent par affinité avec les sobat et chaque action fait l'objet d'un suivi avec domoun. Le groupe d'action est responsable de maîtriser le sujet de son combat, de comprendre les enjeux, de suivre l'actualité et de réagir de façon juste et en résonance avec les valeurs de l'organisation.

A l'interne, l'organisation va progressivement s'émanciper de l'étiquette GJ et créer des réseaux avec les militants d'associations locales. Le logo GJ est remplacé par celui du QG Zazalé sur les différents modes de communication.

A l'externe, l'identification aux GJ reste malgré tout prégnante et relayée par les médias qui publient régulièrement des articles sur leurs activités ou les actions auxquelles ils sont associés ou qu'ils revendiquent. L'opinion de la population locale reste divisée sur la légitimité de leur installation sur ce rond-point alors que cette occupation « illégale » du site est tolérée³².

Pour l'équipe, ce rond-point symbolise l'espace public, un carrefour pour la population réunionnaise. De leur point de vue, il a été et doit rester le lieu de rassemblement, de solidarité, de lutte pour le changement vers un monde meilleur.

Le fonctionnement instauré

Le QG Zazalé est un lieu d'expérimentation d'un nouveau mode de vie, éprouvé par une petite équipe de « Zazaliens » qui participe à construire les espaces de vie sur le rond-point mais également les espaces d'accueil pour opérationnaliser leur mission.

Une dizaine de personnes vit sur le site pour le faire fonctionner. Parmi eux des membres « initiateurs » du projet, mais également des personnes qui arrivent au fur et à mesure et choisissent de s'y installer. Il y a des arrivées et des départs au sein de cette équipe, des personnes qui y vivent de façon permanente et d'autres de façon ponctuelle. Nous l'appellerons dans ce rapport **l'équipe du QG**.

Certains membres initiateurs et d'autres personnes qui ont rejoint l'équipe ne vivent pas sur place mais maintiennent un niveau d'implication quotidienne et/ou hebdomadaire très élevé par rapport au lieu de vie et aux activités (participation humaine, alimentaire, matérielle). Ce groupe d'une trentaine de personnes fonctionne également avec des entrées / sorties mais un noyau dur relativement stable est garant de l'histoire et des valeurs du QG. Nous l'appellerons **le premier cercle**.

Une centaine de personne, participe ponctuellement aux évènements organisés et sont engagés au sein de groupes d'actions. Nous l'appellerons **le second cercle**.

Ces trois cercles communiquent via des messageries électroniques. Le groupe « mouche à miel » par exemple permet de rassembler « les Zazaliens » qui souhaitent s'activer pour la cause.

³² Les collectivités locales responsables de cet espace leur ont laissé son appropriation. Si les forces de l'ordre passent occasionnellement, jusqu'à ce jour, ils n'ont fait l'objet d'aucune tentative d'expulsion.

De nouveaux groupes sont créés par actions et régulés au fil de l'eau par des membres qui en prennent naturellement la responsabilité. Là aussi, les entrées et sorties de ces groupes de messagerie sont autorégulés.

Le ronkozé permet au groupe de faire appel au collectif si un arbitrage semble nécessaire. Le collectif peut interpeller le groupe si ses actions ou sa façon de fonctionner ne correspond pas aux valeurs de l'organisation.

Enfin, il y a « domoun », une foule citoyenne qui suit l'organisation notamment par le biais de sa page Facebook qui compte actuellement 38328 abonnés. C'est par cette vague de personnes que les informations circulent, que les actions solidaires prennent ou pas de l'ampleur, que s'opérationnalisent les élans à manifestation ou mobilisation sur les sujets qui les touchent. C'est également domoun qui vient porter sa voix ou donner son point de vue quand il en ressent le besoin dans le ronkozé, qui choisit de s'engager ou de se mettre en retrait sur des actions.

C'est domoun qui bénéficie des actions solidaires et/ou qui donne par solidarité. Souvent celui qui a reçu va avoir à cœur de donner à son tour, quand il le peut, c'est comme ça que circulent, s'entrechoquent et se construisent des expériences de vie collectives à différents niveaux d'implication et sur différentes échelles de compétences. La solidarité est déployée dans le cadre d'un **accueil inconditionnel** lorsque des personnes qui se présentent rencontrent des difficultés pour répondre aux besoins primaires (manger, se loger, se laver) et que les institutions n'apportent pas de réponses (ou parfois n'ont pas été sollicitées). Une cabane est ainsi à disposition pour trois nuitées et journées, temps nécessaire à l'équipe pour accompagner la personne dans une recherche de solution pérenne, ou de relais. L'accompagnement se co-construit avec la personne accueillie dans la mesure où elle en a les capacités. Le réseau qui se construit au fil des situations rencontrées leur permet de l'activer face à de nouvelles situations. Au moment de notre immersion par exemple, deux personnes sont accueillies depuis plusieurs jours, un jeune homme scolarisé qui a des problèmes d'addiction et qui se retrouve isolé après avoir quitté le foyer parental, ainsi qu'une personne transgenre qui est sans domicile fixe et sans emploi. A la suite de la période de trois jours, l'équipe a accepté de les suivre un peu plus longtemps pour les soutenir face à leurs difficultés. En contrepartie, les deux personnes s'engagent à participer à la vie sur le site, au ronkozé ainsi qu'à mettre en œuvre des actions pour faire changer leur situation. La responsabilité et l'autonomie restent la finalité de leur accompagnement.

La complémentarité des membres de l'équipe leur permet d'intervenir à tour de rôle et/ou de se passer des relais quand ils sentent leurs propres limites se manifester dans la situation. Le partage avec les différents cercles et domoun permet dans la plupart des situations de trouver des issues positives. La solidarité est également déployée dans la « **kaz i done** », un espace dans lequel domoun peut venir déposer et/ou récupérer toute chose (vêtements, jouets, du matériel de bricolage, des livres etc.) et dans le don de colis alimentaires. L'équipe s'est rapprochée d'une association qui s'appelle Les colibris de l'espoir. Celle-ci a développé un partenariat avec les producteurs de fruits et légumes de la commune qui leur donnent les invendus en fin de marché. Zazalé adhère à l'association et réalise également cette action. Dans le même état d'esprit, les produits jetés par les grandes surfaces sont récupérés et redistribués chaque semaine.

L'ensemble des actions qui sont portées au fil de l'expérience comme nous l'avons exposé sont discutées lors des ronkozé. Il y a un ronkozé ouvert à domoun qui se déroule une fois par semaine en fin de journée.

Un second ronkozé suit celui-ci, le lendemain matin, mais principalement à l'attention des membres de l'équipe et/ou du premier cercle afin d'exprimer les besoins relatifs à leur vie quotidienne et aux actions qu'ils portent ou projettent.

Concernant la partie financière, un système de participation volontaire est instauré. Cette participation peut prendre plusieurs formes : pécuniaire, dons alimentaires, dons matériels (...). Une caisse informelle est laissée à la disposition de ceux qui veulent apporter leur contribution. Une caisse concerne les cotisations « libres » des membres de l'équipe qui vivent sur place. Enfin une caisse solidaire pour le financement des actions circule lors du ronkozé après avoir déterminé collectivement l'objet de la dépense quand elle est nécessaire.

Présentation des résultats

L'organisation avant le confinement

L'équipe qui fait aussi communauté de vie ainsi que les premiers cercles impliqués dans les actions du QG cherchent un équilibre. Le fonctionnement qui repose sur des valeurs partagées d'engagement, de confiance, d'auto-organisation peut trouver des limites dans la concrétisation : « *on a voulu tellement faire l'auto-organisation sans cadre, mais dans la confiance de façon informelle qu'on peut avoir peur de s'assigner des tâches. Des fois on va parler de chose pendant des semaines sans que personne ne fasse.* » Sans « poste assigné », avec des entrées et sorties qui ne permettent pas toujours de savoir sur quelles ressources l'organisation peut réellement compter, il peut y avoir des phases d'essoufflement. L'engagement n'est pas le même pour tous et croire en la force des gens et en leur capacité d'autogestion ne se révèle pas toujours suffisant. Zazalé n'est pas « un travail » en soi et pourtant, les actions demandent une grande part d'implication et de constance pour que les objectifs aboutissent. C'est « *un travail important tous les jours pour être responsable, autonome dans les choses essentielles et ce dont j'ai besoin au quotidien, cultiver, construire, transmettre etc.* ». L'assignation de tâche ne fait pas partie de la culture du groupe et la question de facilitation de l'organisation horizontale se pose. L'équipe est en recherche d'un modèle managérial consistant à accepter de suivre ceux qui ont les compétences tout en veillant à ce que cela n'aboutisse pas à une recherche de contrôle et /ou une prise de pouvoir des uns sur les autres. Si cela peut être partagé par ceux qui le vivent régulièrement, l'entrée de nouvelles personnes dans le cercle implique une appropriation et un accompagnement : « *La complexité ici c'est l'ouverture du lieu parce qu'en autarcie c'est plus facile ou en micro-société, mais là avec un accueil d'une centaine de personne, c'est en permanence d'accompagner les gens à se responsabiliser* ». Le modèle d'auto organisation s'applique plus facilement aux ronkozé internes qu'aux ronkozé externes. Pourtant être impliqué dans l'organisation c'est adopter une vision commune : « *Zazalé c'est une famille qui pense pareil, qui voit pareil, qui a envie d'aller au même endroit, qui va apprendre pour faire, c'est partager des idées, des choses, c'est transmettre* ». A la fin de l'année 2019, Zazalé est engagé dans un sobat autour de la réforme des retraites, c'est la convergence avec l'inter-syndicale. Zazalé porte « *le côté citoyen sans syndicat* » dans les manifestations. « *Entre janvier et mars 2020, beaucoup de syndicats venaient sur Zazalé, beaucoup de professeurs* ».

L'équipe et le premier cercle sont sur le pont pour organiser, accueillir, décider avec les partenaires et mobiliser domoun pour les manifestations.

L'organisation est mobilisée sur la réforme des retraites. Elle a fait convergence avec les syndicats pour établir les revendications sociales et manifester ensemble. Des réunions ont lieu chaque semaine pour coordonner les actions à l'interne et à l'externe. Le sobat domine, porté par l'engagement de l'équipe et du premier cercle et suivi par domoun dans les manifestations.

L'impact du confinement sur les routines

L'annonce du confinement va mettre un coup d'arrêt au sobat. L'action intersyndicale qui mobilisait particulièrement l'organisation est stoppée. Les activités culturelles et les ateliers sur le rond-point sont au point mort : « *C'est le confinement qui a stoppé l'action, car avant les vacances de mars on est mobilisé.* » ; « *La culture a pris la plus grosse claque.* »

Il y a un premier temps de saisissement pour certains membres de l'équipe : « *Au début on est dans l'ignorance de ce virus-là* » ; « *Moi j''étais flipé en plus, on a causé parce qu'on a compris que les gens aller être coincés chez eux, que nous on était sur un rond-point et que les personnes qui ne savaient pas où aller, allaient venir sur le rond-point.* » La projection de l'accueil de personne dans un contexte de pandémie pose question : « *Au début, il y a un moun qui vient demander un hébergement inconditionnel comme d'habitude, nous on a peur au début du confinement car on brasse du monde et qu'on ne sait pas ce que c'est.* » Ce faisant, l'organisation perd la fréquentation du site et l'ensemble des actions sobat et kiltir sont interrompues sur les premières semaines.

Le ronkozé interne s'active pour prendre des décisions sur la position à prendre : « *on a beaucoup discuté et finalement, pour protéger les personnes, notamment les gramounes³³ qui venaient, on a dû faire attention. Ne sachant pas quelle était la gravité, on a décidé de jouer le jeu de précaution et de réguler les allées venues en expliquant qu'il fallait respecter l'isolement en attendant de savoir.* »

Le QG prend alors la fonction principale de lieu de vie pour l'équipe en place : « *là on était centré sur nous, c'est la première fois que ça nous arrivait un truc comme ça, c'est la première fois qu'on pouvait dire que le rond-point c'est notre case et qu'on est en colloc et que personne ne va débarquer, donc on s'est adapté à ça.* » La communauté s'organise pour vivre le confinement dans les meilleures conditions possibles : « *nous on l'a très bien vécu, c'était magnifique, génial. On s'est retrouvé entre nous (...). On est parti dans une espèce de routine, le sport, les constructions, on a remis tout propre sur le rond-point.* » ; « *On refait le système d'électricité, on améliore, on range, on plante.* » ; « *Le confinement stoppe les actions sobat et kiltir mais permet de développer Bitasyon.* »

L'annonce du confinement a pour effet immédiat l'arrêt du sobat et la question du maintien de l'accueil des personnes. Le risque de propagation de la pandémie impose pour l'équipe la décision de « fermer » le rond-point. La communauté qui fait équipe décide de se replier sur elle-même.

³³ Les personnes âgées en créole réunionnais.

Les stratégies déployées pendant le confinement

Alors que les actions sont à l'arrêt, la communauté se consacre à Bitasyon : « *On s'active sur l'aménagement, on fait le four en terre, les parcs poules, planter, construire, élevage ...* » ; « *on a commencé à planter un peu plus* » ; Le site de la ravine, Zardin dabor, est plus investi que d'habitude pour mettre en action le planter pour manger. De nouvelles règles sont incorporées au ronkozé interne comme la météo du jour qui consiste à permettre l'expression de l'état interne de chacun, une majorité va également décider de faire des prières collectives « *pour ceux qui voulaient se relier en mode spirituel* ». De leur point de vue, cela met du « liant » dans la vie collective.

L'équipe suit l'actualité autour de la pandémie et se saisit des préoccupations des réunionnais sur leur réseau social. Un élan solidaire mobilise sur des nouvelles actions. Face à la pénurie de masques, un collectif se propose d'en fabriquer : « *Notre taf ça a été de faire des masques et d'en amener partout, à l'hôpital, à tout le monde, j'en ai même donné aux flics* ». L'équipe profite que tout le monde soit chez soi et fasse du tri pour augmenter les rondes et le ramassage des encombrants dans le but d'alimenter la kaz i done : « *On a fait les encombrants du confinement, presque tous les soirs, les gens ils étaient chez eux, ils triaient et nous on récupérait* ». L'équipe remarque également l'augmentation des invendus jetés par les supermarchés. L'action de récupération des fruits et légumes du marché étant suspendu, ils se concentrent sur la récupération de ces aliments jetés : « *À partir du confinement on a pu faire beaucoup plus.* »

Par contre, la communauté réorganise la gestion du budget et instaure une participation fixe pour les membres qui habitent sur le rond-point. Une cagnotte est mise en place pour suppléer aux dons : « *On va décider de fixer un prix pour ceux qui sont toujours là* ».

Progressivement, les moyens de communication virtuels sont mobilisés par l'ensemble de l'équipe pour interagir avec les autres cercles de l'organisation, via Messenger et la page Facebook : « *On est resté actif en mode vidéo, on a fait évoluer sobat autrement avec le numérique. La communication a explosé par le réseau donc on a structuré.* »

Si le réseau fonctionne pour la solidarité et le sobat, la kiltir a plus de mal à se saisir du numérique : « *La kiltir, je faisais un peu de choses en mode vidéo mais c'était quand même mort (...) Je faisais de la visio pour les cours de chants.* »

L'équipe ne peut pas rester inactive devant des situations sociales compliquées : « *On a accueilli un ou deux jeunes qui étaient dans la merde.* » Des appels à solidarité sont lancés depuis les réseaux sociaux, certaines familles se retrouvent sans ressources, les petits commerçants sont asphyxiés économiquement. L'équipe organise une mise en réseau entre les producteurs et les consommateurs pour s'entraider avec des livraisons de paniers légumes sur le rond-point. « *Le fait qu'on soit sur un rond-point, un espace public, on avait proposé que les gens livrent et récupèrent ici. Il y avait convergence entre la demande et l'offre et on a facilité.* » Mais une altercation avec les forces de l'ordre à propos de la vente de tisane, faite par un tisaner, sur le rond-point, ravive le débat politique pour l'équipe : « *Le fait de proposer la tisane, qui soigne, ça a été un problème. Il a fallu qu'ils imposent leur stratégie économique.* » Alors qu'ils n'ont pas été inquiétés du fait de rester sur le rond-point, de distribuer des masques, de proposer l'espace pour les livraisons de paniers légumes ou de dons, soulève un doute quant au motif de cette intervention des forces de l'ordre.

Les personnes présentes sur le rond-point sont verbalisées et pour l'équipe c'est insupportable du fait d'un « deux poids, deux mesures » : « *Pendant le confinement, on ne s'est jamais fait interpellé par la loi jusqu'à ce qu'on permette à un taiseur de vendre sur le rond-point. Là, les forces de l'ordre arrivent nombreuses pour interpellé. Ils refusent qu'on soit un lieu de livraison. Nous on voulait permettre la mise en relation producteur/ consommateur. On veut aider les gens et on ne comprend pas l'intervention des forces de l'ordre.* » Le sobat va reprendre d'abord en ligne depuis le réseau social puis dès l'annonce de la fin du confinement autour de « la crise Covid ».

La communauté investie le zarboutan Bitasyon et profite de cette « pause » pour ranger, nettoyer, construire, planter. De nouvelles règles sont instaurées à l'interne pour permettre à la fois de prendre en considération chaque membre et également de veiller au bon fonctionnement du collectif. Petit à petit, l'équipe qui reste en veille sur l'actualité renforce la communication avec domoun via le réseau social et un élan de solidarité émerge pour répondre aux besoins. Dans le même temps, l'accueil inconditionnel réouvre, ne pouvant accepter de laisser sans réponse les demandes de personnes vulnérables. Entre respect strict des règles établies par l'Etat et réponse aux besoins collectifs, l'organisation construit des compromis.

L'impact des stratégies sur l'organisation post confinement

Pour certains membres de l'équipe qui ont vécu le confinement ensemble, le fait de s'être recentré sur les tâches quotidiennes a eu pour effet d'harmoniser le noyau dur sur son fonctionnement, la gestion de Bitasyon du rond-point et la mise en place de codes dans les routines. La conséquence directe à la sortie du confinement est que « *ça permet de dégager du temps car c'est mieux organisé* ».

Lorsque Zazalé « réouvre », il y a une remise en question de la part de l'équipe par rapport au positionnement de quarantaine respectée et de ces effets sur les relations aux autres cercles et à domoun. S'il leur semble que leur positionnement a permis de surprendre : « *tout le monde s'attendait à ce qu'on fasse les rebelles* » ; il leur a fallu également s'en justifier auprès de certains membres : « *les gens nous ont remis en question* ». Cette réflexion a fait l'objet d'échanges qui ont permis de réguler les relations au sein des cercles : « *tout s'est fait comme ça devait se faire et on a réouvert au fur et à mesure.* »

Le rapprochement de la communauté qui fait équipe de premier cercle dans l'organisation du QG Zazalé permet une cohésion plus forte : « *Le confinement nous a permis de gagner du temps parce que sobat est très prenant et là on a gagné faire pour nous, on a pu faire évoluer les espaces, on a pu structurer. Le fait que des actions s'arrêtent nous a permis d'avancer sur les autres volets.* »

Le réaménagement du rond-point et les constructions sont remarqués par les cercles qui reviennent progressivement sur site : « *Après le confinement, les gens qui sont revenus ont vu les changements et ils étaient contents* ». Mais la reprise se fait tout doucement car après le confinement vont être instaurés des couvre-feux qui maintiennent la distanciation sociale et la fréquentation des ronkozé. Les horaires sont avancés pour faciliter la participation des gens.

Un nouveau groupe privé est créé sur Facebook : Domoun Zazalé. « *Ala in group ousa domoun i giny mèt ansamn pou le bann zarboutan Zazalé [Kozé, Sobat, Bitasyon, Kiltir]. In nouvo group an plis la page QG Zazalé rouvèr pou tout domoun i vé partisipé. Nou rouv lo ron! Lianaz domoun sanm Zazalé³⁴* ». Ce nouveau groupe rassemble 1397 personnes. Il a pour vocation de faciliter l'interaction avec la base tout en facilitant la délocalisation des actions du QG sur toute l'île. La page Facebook est gérée par la base et le groupe « Domoun Zazalé » est auto-organisé par tout le monde. La communauté continue de s'agrandir virtuellement et deux axes forts se dessinent, celui de la solidarité et celui du militantisme, qui l'un et l'autre augmentent la popularité du QG Zazalé.

L'axe solidarité se développe via le numérique

Peu de temps après la fin du confinement, l'accueil social augmente sur le QG. Beaucoup plus de gens se présentent avec de grosses difficultés, avec des troubles psychologiques importants : « *ici ils trouvent un accueil inconditionnel et malgré des comportements qui ne seraient pas acceptés ailleurs, ici ils vont toujours être accueillis avec une tisane, un lieu pour se poser, une douche chaude* »

Les groupes kozé en ligne se multiplient avec les actions. Plusieurs canaux de communication sont utilisés selon le niveau de sécurité et/ou de sensibilité du sujet. De nouvelles personnes rentrent dans le rond pour la solidarité. Elles peuvent s'engager à donner un peu de leur temps pour faire des livraisons par exemple. Le QG organise de façon plus fluide la mise en lien via le groupe « donne la main » qui vient se rajouter aux autres groupes après le confinement. « *Donne la main, c'est la continuité en distanciel de l'accueil inconditionnel quelque part* ». Un format vidéo est systématisé pour permettre à des personnes d'exprimer leurs difficultés et leurs besoins. La vidéo est ensuite postée sur le groupe pour qu'il puisse y avoir des élans de solidarité. « *notre train c'est de faire le lien entre les gens* ».

Elargissement du réseau et convergences des luttes

Le réseau du QG Zazalé s'élargit, de nombreux liens sont fait avec des associations et un appel à toute personne active qui souhaite changer le monde sur La Réunion est lancé. C'est la création d'un mouvement de convergence auquel participent 140 représentants de groupes militants. Plusieurs pôles d'interaction sont créés sur différents thèmes : éducation, souveraineté alimentaire, histoire et culture, politique, justice / injustice etc. Des centaines de personnes se retrouvent sur plusieurs journées pour faire converger les forces militantes pendant plusieurs mois : « *pendant le confinement, on a pu réfléchir à ce qu'on faisait vraiment et faire émerger les idées* ». La convergence des luttes va permettre la création de plusieurs collectifs sur divers thèmes. Ils ont vocation à fédérer les personnes impliquées pour qu'elles avancent de façon solidaire sur leur sujet, en mutualisant les compétences. Ces collectifs créent une légitimité qui permet l'ouverture d'un dialogue avec les collectivités locales. Par exemple, le C3AD (collectif d'action pour l'autosuffisance alimentaire durable) met en place des projets avec plusieurs communes de l'île. Le collectif est sollicité pour accompagner la réflexion autour de plans alimentaires territoriaux. La convergence des luttes a pour effet de nouer des relations de confiance et d'élargir le réseau d'action.

³⁴ « Voici un groupe où chacun pourra partager autour des piliers Zazalé [Parlé, Militantisme, Planter pour manger, Culture]. Un nouveau groupe en plus de la page QG ouvert pour tous ceux qui veulent participer. On ouvre le cercle ! Coopération du peuple avec Zazalé. »

Source : <https://www.facebook.com/groups/domounzazale>

Sans ces convergences, certaines luttes n'auraient pas un si grand impact. La mobilisation pour la protection du littoral (Manapany, Casabona, Réouverture des sentiers pêcheurs, Le parc du volcan etc.) est l'exemple d'une plus grande réactivité et force qui transparait au niveau médiatique. Les cultures militantes sont différentes et deviennent complémentaires au service de leurs causes communes.

Mais l'esprit militantisme associé à la démarche du ronkozé crée parfois des situations flottantes, voire de divergence. C'est le cas d'un témoignage lancé par une personne accusée de viol et qui se présente avec sa famille au ronkozé afin d'exprimer les conséquences de ce qu'elle vit. Pour les Zazaliens, laisser l'espace d'expression est un principe de base. Ensuite, des délibérations et des décisions peuvent être prises et argumentées. L'expression est libre mais régulée par les zarboutans. Il ne s'agit pas d'avoir une tribune pour dire tout et n'importe quoi puisque la communication non violente est posée comme principe. Les sujets peuvent être débattus. Le principe de non-discrimination reste un garde-fou. Cette démarche n'est pas adoptée par tous les groupes militants.

Les membres du QG assument ces préjudices inhérents à des formes d'engagements différentes vis-à-vis de la société civile.

Le sobat reprend sur plusieurs fronts :

De nouvelles personnes demandent à s'engager après le confinement, elles rentrent au QG et apportent de nouvelles ressources. Le fait d'avoir été en pause pour les actions sobat n'a pas empêché une veille, au contraire. Plusieurs sujets posés pendant le confinement sont développés dans l'action dès la fin du confinement. La Covid-19 devient un sujet prégnant avec une volonté de comprendre. L'actualité est suivie, décodée, ce qui donne un effet de continuité : *« L'impact du confinement, j'ai l'impression qu'on n'en est pas sorti encore »*, et de fait : *« Sobat ça reprend direct parce qu'on est déjà dedans pour analyser la Covid-19 »*. En rapport avec l'action de solidarité pour les masques, puis en direction des soignants, avec un peu de recul sur la situation et au regard de son évolution, un sobat pour dénoncer la gestion de la crise Covid-19 s'instaure : *« De suite après le confinement, on reprend le sobat, on va soutenir les soignants devant l'hôpital et puis on va devant l'ARS pour dénoncer la gestion de la Covid-19. On compare la gestion avec d'autres pays, sachant qu'à la Réunion, ils ont laissé rentrer des gens avant de nous confiner. Mais on n'est pas très nombreux, ce n'est pas un grand défilé. »*

Il va falloir attendre plusieurs semaines pour que le mouvement commence à grossir. Le positionnement du gouvernement est contesté et après un an de restriction, suivi des annonces sur le pass sanitaire, le sujet devient incontournable dans les ronkozé.

D'autres luttes sont lancées en parallèle. Pendant le confinement, une décision de privatisation d'un espace public a été prise avec un projet de construction d'hôtel au-dessus des jardins de Manapany. *« Il y a Manapany qui s'enchaîne et c'est là que la justice est rentrée dans Zazalé ou Zazalé qui est rentré dans la justice »*. Ce sont les zarboutans kozé et kiltir qui le font émerger. L'engagement dans cette lutte va être prégnant : *« Bitasyon n'a pas trop repris (...) c'est l'impact sobat qui a pris la relève et qui a pris tout l'espace avec Manapany. »* Trois des zarboutans sont animés au sein de cette action pendant plusieurs mois. Sur le modèle du traditionnel pique-nique dominical réunionnais, cette désobéissance civile est l'occasion de faire vivre la culture locale avec sa cuisine, sa musique, sa langue. Mais la mobilisation va être mal perçue du côté politique. Pour les membres de l'équipe, une altercation avec le Maire de la commune concernée, filmée et relayée sur le réseau social du QG, va être le déclencheur de plusieurs interpellations des membres de l'équipe de Zazalé.

Pour la base, les 48 heures de garde à vue, vécues par plusieurs d'entre eux ainsi que les poursuites judiciaires sont assimilées à une volonté de « *toucher la tête pour faire plier le mouvement Zazalé* ». L'évènement est particulièrement médiatisé et plusieurs d'entre eux évoquent une répression et une guerre médiatique qui les a épuisés. Ils ont choisi de répondre pour rétablir leur vérité, préparer leur défense. « *Ça a été long, toutes les semaines, week-end là-bas et puis ça a coûté cher et en même temps ça nous a renforcés, on est devenu plus forts, plus soudés* ».

Si l'équipe est mobilisée sur le sobat, domoun dans les autres cercles s'occupent : « *les autres piliers vivent toujours parce qu'il y a des personnes qui sont re rentrées dans Zazalé, qui sont arrivées et qui ont grossi l'équipe et qui faisaient tourner le reste des piliers* ». L'équipe se rend compte que la formation devient nécessaire face à l'accroissement des sollicitations de la part de la société civile et des nouveaux partenariats. Il est nécessaire de réguler et aussi de transmettre « *l'esprit de Zazalé* », comme par exemple former à la modération dans les ronkozé, former à la prise de vidéo dans les manifestations, à la communication etc. Les valeurs de l'éducation populaire sont fortement présentes : « *personne ne peut porter tout le peuple* », il s'agit d'accompagner à l'émancipation, « *Zazalé veut être acteur, être acteur de notre changement, prendre en main notre destin* ».

L'augmentation du nombre de vues sur le réseau social met l'équipe face à de nouvelles responsabilités : « *Du coup les gars ne s'attendaient pas à ce que Zazalé soit une force comme ça, du coup il y a une recherche avec un côté lanceur d'alerte qui est peaufinée (...) le fait d'avoir une page avec de la notoriété tu deviens un média presque, ben il y a plein de gens qui nous ont contacté pour tel ou tel scandale (...) on avait des vidéos qui faisaient du 200000 vues de moyenne, et c'est pas rien parce que ça a amené jusqu'à un million de personnes touchées, qu'on avait jamais fait sur la page.* » Avec du recul, pour l'équipe, cette action a pris beaucoup de place mais elle est symboliquement la concrétisation de plusieurs engagements pour la kiltir réunionnaise, contre la gentrification, pour la décolonisation, contre les injustices et la dénonciation des conflits d'intérêts.

La projection sur une suite :

La crise Covid a accentué le sentiment d'une scission entre deux mondes, le monde actuel dans lequel les Zazaliens constatent les inégalités, les failles et les incohérences versus le monde qu'ils projettent de créer et qu'il est selon eux urgent de créer. Pour cela, il faut expérimenter, chercher d'autres chemins, trébucher, réajuster, recommencer en apprenant de ses erreurs et surtout, s'autonomiser et s'émanciper : « *Peut-être la vraie forme de lutte c'est de faire sans eux, ici c'est un laboratoire des possibles et il en faut un peu partout mais nous on doit aussi créer l'autre monde sans attendre que le peuple soit prêt pour que ça vibre pour nous aussi* ». Une prise de conscience que tout le monde ne va pas forcément au même rythme et qu'il faut aussi trouver l'équilibre pour soi même dans ce projet. Il y a donc un besoin de réalisation pour soi, dans la communauté, nécessaire à la poursuite des actions pour l'organisation en direction et avec le peuple : « *Le projet c'est de faire un village, l'accueil comme Zazalé mais plus grand* » ; « *Zazalé est le brouillon de ce qu'on projette à une échelle plus grande* ».

L'équipe se met en quête d'un terrain pour développer la communauté avec un nouveau mode de vie tout en conservant les actions engagées et militantes. Les contres-coups des actions sobat sont une volonté de réinvestissement des autres zarboutans : « *Là maintenant on est battu par sobat et on a envie de reprendre bitasyon et kiltir* ». Finalement, les expériences s'enchaînent et la dynamique collective évolue au rythme des décisions, des positionnements en essayant de garder la cohérence pour tendre vers le projet initial : créer un nouveau monde.

L'élan porté avant le confinement sur le sobat de la réforme des retraites ne reprend pas car le sujet est suspendu dans l'actualité. Entre temps l'équipe s'est saisie d'autres luttes, portées par domoun via les réseaux sociaux. La communication digitale s'est développée du fait du maintien des règles de distanciation et l'équipe déploie de nouveaux groupes en ligne. La poursuite des actions mises en place pendant le confinement se renforce avec le lien social qui va progressivement reprendre. La pandémie, le confinement et la rupture que cela a créé avec leur vie quotidienne, éveillent la conscience de nouvelles personnes qui rejoignent Zazalé pour s'engager dans l'expérience d'un changement de société. L'équipe évolue au gré des actions et des engagements.

Les forces de l'organisation pour affronter les événements inédits

Pour maintenir sa mission et créer un nouveau monde à La Réunion, les membres de l'équipe ont décidé de miser sur la dimension collective : « *La première force c'est domoun, c'est l'humain qui est sur ce lieu, on a une ressource humaine incroyable ici.* » Les personnes sont accueillies et dans la mesure où l'esprit converge et qu'il y a un engagement alors il y a intégration. Chacun arrive avec ses ressources, ses atouts, ses compétences et naturellement, cela oriente la personne dans l'action qui lui correspond.

L'interdépendance des actions est aussi un atout car elles permettent de s'alimenter et de s'équilibrer les unes et les autres. « *Pour nous chaque zarboutan se retrouvent les uns dans les autres, ils sont interreliés.* » Les personnes s'engagent dans leurs activités par affinité, elles choisissent ce qu'elles ont envie de faire mais elles peuvent aussi aller d'une activité à l'autre, rien n'est figé. Le mouvement est permanent. Chaque journée et chaque semaine apportent leur lot de surprises, pas vraiment de routine dans ce lieu où il s'agit d'accueillir l'imprévu, de s'adapter avec des ambiances différentes selon les gens qui arrivent. Il y a un lien entretenu par le réseau : « *Le réseau au sens large est la force de Zazalé, on rebondit à chaque fois.* »

Pour les personnes qui viennent et qui reviennent, Zazalé représente ce lieu des possibles dans lequel ils peuvent apporter leur pierre à l'édifice. Les causes qui sont défendues par l'organisation portent la voix de ce que beaucoup de gens n'osent pas dire et la force réside dans le mélange des quatre piliers avec la solidarité en transversalité. L'engagement politique apartisan et l'indépendance financière font que Zazalé peut guider ses actions uniquement par choix et intérêt collectif avec une mission commune qui reste discutée et régulée dans le ronkozé. L'esprit Zazalé est régulièrement évoqué dans les entretiens : « *C'est faire avec, vivre ensemble, son manyèr. Zazalien c'est un esprit, plus créole, plus honnête, plus tolérant (...) il y a des personnes qui nous suivent depuis la France et qui se sentent Zazalien, ce n'est pas forcément vivre sur un rond-point 24h/24h (...) c'est porter les mêmes valeurs, la même façon de voir, de faire, de construire un monde.* »

Conscient qu'ils ne peuvent pas toujours être en lutte, plusieurs d'entre eux évoquent la recherche d'équilibre entre tous les zarboutans et pour leur propre rythme de vie. Les choix des personnes sont respectés et le collectif est en perpétuelle création : « *Si les personnes qui tiennent le leadership partent il y a d'autres pour prendre le relais, on est interchangeable.* » Si des membres de l'équipe décident de prendre du recul, de se mettre en pause ou de s'engager pour leur projet professionnel, il n'y a pas de jugement ou de rancœur : « *Le roulement domoun et la mise en collectif de la ressource, de l'expérience, des connaissances qui fait que ça pète pas en fait.* »

Construire ce projet, c'est accepter de ne pas tout maîtriser, bien au contraire : « *Zazalé est essentiel comme espace de recherche d'autres possibles* ». Il y a un sentiment de force au-delà des actions réalisées : « *Rien ne peut ébranler Zazalé demain, j'ai l'impression que Zazalé sera toujours là et si un jour le lieu même il n'existe plus, il existera un archipel. Il y a toujours la perception de Zazalé, les gens savent que ça existe et que c'est possible et ils peuvent le recréer ailleurs et comme ils veulent* ». Un sentiment partagé que quoi qu'il arrive, le mouvement continuera, ici ou ailleurs, que les missions seront maintenues car elles font aussi partie de la vie de chacun et que c'est le sens même de la vie. Le fait qu'il y ait beaucoup de gens qui font vivre le lieu apporte un sentiment de force à l'équipe.

« *Le rond-point c'est une fleur Zazalé qui fleurit toute l'année et les fruits sont récoltés au milieu par les abeilles qui viennent butiner, pour moi Zazalé ne mourra pas parce que c'est trop tard, il y a déjà des boutures partout.* »

Zazalé porte un projet fort de changement de société qui rassemble de nombreuses personnes. Si les profils des gens qui fréquentent Zazalé sont très hétérogènes, la projection d'un nouveau monde plus juste, plus équitable et respectueux de son prochain, de l'environnement, de la culture locale, de la paix et de l'amour fait sens pour un grand nombre de personnes. Selon les thématiques qui sont à la fois variées et interreliées, la mobilisation rassemble et se régénère de façon relativement régulière. Les membres de l'équipe et du premier cercle en incarnant les valeurs qu'ils déclarent dans leur propre mode de vie, et fort d'un réseau important impulsent de la vitalité dans les groupes, sont garants du cadre et des idées qui guident leurs actions. Ils mettent du liant, régulent, et font vivre l'expérimentation en apprenant des autres et également de leurs erreurs. La transmission est vécue et revendiquée.

Ce qui pourrait ébranler l'organisation

En même temps, le sentiment que les personnes qui incarnent actuellement le leadership « *emmènent avec eux le cœur qu'il mettent dedans* », montre l'importance de leur implication et de ce que cela représente pour la dynamique collective. Car si pour certains, les luttes renforcent la cohésion, pour d'autres leurs conséquences avec les attaques médiatiques, les poursuites en justice ont un impact qui peut fragiliser l'organisation. D'abord parce que cela implique du temps, de l'énergie mais également parce que cela nécessite des financements. Ce sont des pressions qui peuvent se faire ressentir à certaine période, car elles génèrent des états de stress, de fatigues qui fragilisent les relations. C'est bien le fait d'un noyau dur fort et soudé qui permet de réguler ces situations et cela fait dire à plusieurs membres de l'équipe que trois ou quatre départs du noyau dur en même temps pourraient vraiment affecter Zazalé, en tous cas, cela reste une vraie question pour plusieurs d'entre eux. D'autant plus que lorsqu'il y a des attaques médiatiques, certaines personnes prennent des distances et la confiance est mise à mal avec le réseau extérieur : « *Ce qui pourrait péter c'est le relationnel humain. Du fait de vivre en communauté, il y a des tensions mais la force c'est le kozé, détack la langue, si besoin on met un médiateur en place et on régule. La force est aussi la faiblesse : l'humain.* »


L'accroissement de l'activité nécessite un engagement plus important et toutes ces actions restent du bénévolat.

S'il n'y a pas un relais avec un réseau formé pour partager la charge de travail, les personnes peuvent atteindre leurs limites : « *le burn-out, certains militants qui ne sont pas suffisamment à l'écoute d'eux-mêmes, des personnes qui veulent trop porter.* »

Enfin, certains pensent qu'une délocalisation pourrait nuire à l'organisation : « *Le lieu géographique est un talon d'Achille, on sait qu'en prenant un lieu extérieur on va perdre de la force. Ce qui fait la force au-delà des personnes c'est que c'est un lieu ouvert, c'est une zone publique que tout le monde peut investir et que même s'il y a une équipe qui le fait tourner, dans l'absolu on veut laisser cette zone là pour le peuple.* »

Si le facteur humain est leur force, elle est aussi le talon d'Achille de l'organisation. Ainsi l'engagement dans les actions nécessite une grande persévérance. La communauté qui se rassemble dans le militantisme pour de nombreuses causes doit trouver un équilibre afin de ne pas être « usée ». Le fait de faire communauté de vie et équipe dans l'organisation implique des interrelations saines pour maintenir la cohésion. Des conflits interpersonnels peuvent fragiliser le noyau dur qui fait expérimentation et poser la question d'une relève effective. Sans ce leadership collectif, le mouvement peut-il se perpétuer ? Les Zazaliens y répondent par la positive tout en étant conscients qu'ils incarnent le changement en le construisant. La dimension politique des partenariats qui sont développés autour de projets citoyens est conciliable avec leur positionnement car il n'y a pas d'enjeu financier. Cependant un pouvoir coercitif existe dans les inculpations et procès relatifs à la désobéissance civile de certains membres du noyau dur. Les effets sur l'opinion publique pourraient renverser les soutiens et par effet ricochet, la tolérance visant à accepter l'occupation du rond-point pourrait changer. Or ce lieu est le symbole d'une histoire commune avec domoun.

Synthèse du processus de résilience à Zazalé



L'organisation avant le confinement	Impact de l'annonce du confinement	Stratégies mises en place pour s'adapter	Impact des stratégies après le confinement
<p>Zazalé converge avec les syndicats dans la lutte contre la réforme des retraites. L'équipe est principalement mobilisée sur ce sobat.</p>	<p>Le sobat et les trois piliers (kozé, sobat et kiltir) sont interrompus. Face à l'inconnu, avec la peur relative à l'actualité sur la pandémie, l'équipe se replie pour faire communauté entre membres qui vivent sur le rond-point.</p>	<p>Dans un premier temps, la communauté investit Bitasyon sur le rond-point et profite du confinement pour ranger, nettoyer, construire, planter en accord avec leurs principes et leurs valeurs (recyclage, récupération, planter pour manger ...). Ils instaurent de nouvelles règles de fonctionnement collectif.</p> <p>Dans un second temps, en suivant l'actualité, ils reprennent contact avec le réseau et développent le kozé en digital. De nouveaux groupes sont créés autour de la solidarité en réaction à ce que vivent les réunionnais pendant le confinement. Ils se mobilisent pour aider et mettre en relation. Enfin, l'accueil inconditionnel est réouvert au cas par cas. Le sobat numérique s'active et le réseau s'élargit.</p>	<p>L'équipe poursuit les stratégies mises en œuvre pendant le confinement, d'autant plus que les règles de distanciation sociales persistent. Le sobat relatif à la gestion de crise de la Covid-19 et de ses effets sur domoun devient un sujet central en relation avec l'actualité. De nouveaux arrivants dans Zazalé permettent de répartir les forces et d'élargir encore le réseau. Ce relais est d'autant plus important que le sobat Manapany mobilise l'équipe. Dans le même temps, la parenthèse du confinement leur a fait prendre conscience qu'ils devaient développer leur projection vers « un Zazalé 2.0 ». L'équipe travaille à sécuriser cette expérimentation sociale pour en assurer sa pérennité.</p>

Discussion

Deux hypothèses explicatives nous semblent fécondes afin d'apporter un éclairage sur le processus de résilience organisationnelle observé pour les deux cas étudiés.

La capacité d'adaptation de chacune des deux organisations

Nous avons pu relever **qu'en amont**, les organisations déploient leurs activités en relation avec leur mission respective. Tésis porte les projets visant à accompagner les acteurs de la santé dans la transformation de leur pratique intégrant la e-Santé, tandis que Zazalé se mobilise sur la réforme des retraites, sujet d'actualité dans la société qui concerne les citoyens.

Dans la phase d'impact, l'annonce du confinement induit un phénomène différent pour chacune des deux organisations :

- Dans le cas de Tésis, l'annonce du confinement impose une réorganisation des modalités de travail. La structure doit maintenir son activité productive en direction du public. L'enjeu est d'autant plus fort que le déploiement de la e-Santé devient incontournable, dans ce contexte, afin que les soignants maintiennent leur service de soin à distance. La création de nouveaux outils et l'accompagnement des professionnels dans leur prise en main va engendrer l'accroissement de leur activité.
- Dans le cas de Zazalé, l'annonce du confinement les contraint à respecter la loi décrétée par l'état d'urgence. Le mouvement social n'est plus autorisé dans ce contexte, Zazalé, comme d'autres organisations sur le territoire, éprouve l'arrêt de son activité. Pour l'équipe habitant sur place, l'expérience du mode de vie va prédominer quelque temps sur les autres missions.

Pour Tésis, l'impact induit un accroissement de l'activité professionnelle avec un aménagement des modalités de travail à distance. Celui-ci est vécu différemment par ses membres selon les situations familiales. De plus, tous les secteurs d'activités de Tésis ne sont pas soumis aux mêmes contraintes et des différences de régimes apparaissent rapidement dans la charge de travail des professionnels, comme en témoignent ces trois acteurs :

- « *Moi le confinement ça a été boulot boulot boulot boulot (...) tout était pris par les projets. Ce qui est perturbant c'est aussi que la frontière entre chez toi et le travail n'existe pas, il n'y a pas de soupape, tu passes du salon à la mezzanine et tout est mélangé* » ;
- « *En fonction de la capacité des uns et des autres à avancer sur le sujet, soit ça avançait un peu, soit on était complètement à l'arrêt* » ; [lorsque l'activité dépend directement du lien avec les éditeurs et/ou professionnels de santé]
- « *On n'a pas vraiment le temps de réfléchir parce que l'ARS nous mandate pour mettre à disposition un outil de suivi Covid. Donc là, branlebas combat, le directeur nous fait une grosse réunion sur Teams en nous disant d'arrêter tout ce qu'on faisait, on est tous dédié à mettre en place le suivi Covid. Du coup on a un objectif, c'est faire ça et on essaye tous d'aider à faire ça* »

Pour Zazalé, l'impact induit un repli de l'organisation laissant place à la vie communautaire. Celle-ci participe de l'expérimentation d'un nouveau monde mais elle concerne seulement l'équipe vivant sur le rond-point : « *Ne sachant pas quelle était la gravité, on a décidé de jouer le jeu de précaution et de réguler les allées-venues en expliquant qu'il fallait respecter l'isolement en attendant de savoir.* »

Nous pouvons constater que la forme de l'organisation et sa mission lui donnent à vivre un même évènement inédit différemment. Cependant, le contexte du confinement perdure sur plusieurs semaines et implique la réorganisation de l'action collective au sein des deux organisations.

Dans la phase de stratégie mise en œuvre, chacune des deux organisations va faire preuve d'adaptation en relation avec sa mission.

A Tésis, l'équipe réorganise son travail afin de répondre à la commande politique. Deux équipes projets sont identifiées pour déployer les outils attendus par l'ARS. Une unité est créée pour répondre au besoin d'accroissement de l'activité hotline à laquelle des membres volontaires se forment et se relaient. Enfin, certains professionnels maintiennent leur activité habituelle de façon autonome avec des stratégies différentes, selon les contraintes familiales. Une coordination se déploie dans ce nouveau mode de fonctionnement permettant d'assurer leur mission mais également de créer de nouvelles activités : « *Je me suis retrouvée une journée, je n'avais jamais fait ça, à devoir faire une vidéo tutoriel le sur le nouvel outil, j'ai passé 14 heures dessus sans m'arrêter et à un point où ma voix tremblait et je ne savais pas si j'allais être capable de finir l'outil mais on en avait besoin pour le soir parce que l'outil était lancé le lendemain et on ne pouvait pas le faire sans la vidéo. Mais en même temps c'était super stimulant, c'était drôle parce qu'on était tous à distance mais tous soudés avec l'équipe.* »

A Zazalé, l'équipe suit l'actualité afin de mieux comprendre ce qui se passe. Après un petit laps de temps, le contact reprend avec les autres cercles via leur réseau social et les groupes de discussion en distanciel. Les échanges leur donnent à voir une autre lecture de l'actualité mais également à se saisir des préoccupations sociales pour les mettre en relation. Ils mobilisent le réseau pour agir en direction de la population et des soignants, engageant de nouvelles activités de solidarité. Si dans un premier temps le respect de la loi prévaut, dans un second temps, la désobéissance civile s'impose de leur point de vue, afin de répondre à la mission qu'ils se sont assignés. « *Ça a bien tourné, le rond-point était propre, tout se passait bien et ça nous a permis de déterminer les rôles de chacun pour pouvoir mieux reprendre. On avait des idées et chacun avait ses objectifs.* »

Dans les deux cas nous pouvons observer que face aux besoins émergents, les organisations s'adaptent en générant de nouvelle façon d'agir. S'il existe une hétérogénéité quant aux capacités individuelles à s'adapter, elles sont absorbées et compensées par l'activité collective.

Dans la phase d'après confinement, les deux organisations vont poursuivre le développement des nouvelles actions engagées tout en réintégrant les activités laissées en jachères pendant le confinement.

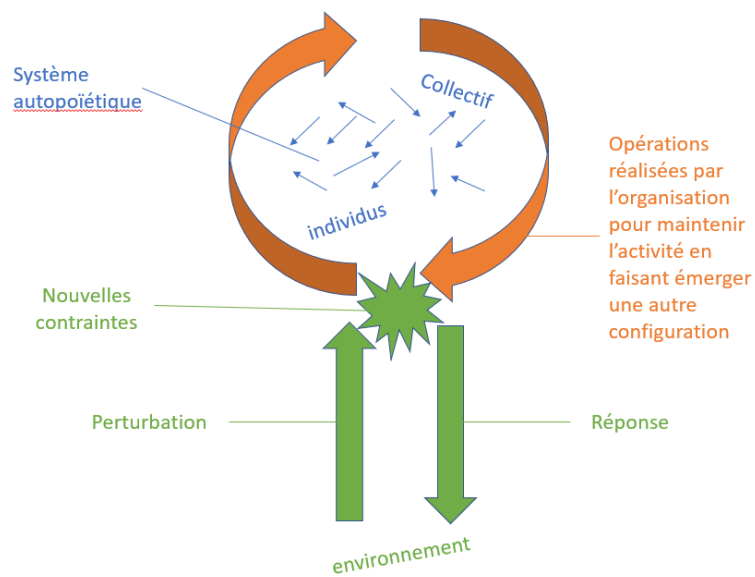
« *Non on n'est pas revenu à l'activité d'avant, ça a évolué.* » Pour Tésis, les équipes de chaque pôle reprennent le travail réflexif sur leur mission au regard des nouveaux besoins qui ont émergé du fait de la pandémie. « *En fait le confinement a tout pété mais on continue ce qu'on a commencé pendant et on se laisse glisser sur les urgences pendant 6 mois je pense. On passe l'année 2020 sur l'urgence et en même temps on lance plein de choses qui devait se faire, on construit plein de chose.* » Dans le même temps, la distanciation relative à la pratique du télétravail est soulignée par plusieurs membres de l'équipe. « *Le fait d'avoir été isolé, d'avoir cassé la routine de travail, de l'entente etc., chacun a eu sa période personnelle en confinement, donc peut-être que ça a changé la manière de penser, d'aborder les choses du coup.* » Le besoin d'établir de nouvelles règles sur le télétravail est renvoyé au directeur qui leur demande de faire des propositions. Celles-ci vont être intégrées au règlement intérieur. Le climat social affecté par les vécus singuliers des membres de l'équipe est régulé par une journée « au vert » permettant l'expression des émotions. Le collectif se retrouve, chacun peut exprimer comment ça s'est passé pour lui et les effets sur sa vie. « *Du coup après quand on a fait un Tésis time pour la fin du confinement où on s'est tous retrouvé à l'extérieur pour redonner un peu de cohésion à l'équipe, c'était sympa mais on voyait que le confinement était passé par là et ça a joué sur le moral de plusieurs d'entre nous.* » La dimension sociale est prise en compte. L'équipe exprime également le besoin d'échanger à propos du nouveau fonctionnement établi par chaque pôle :

De son côté, Zazalé retrouve petit à petit le lien en présentiel avec les citoyens et intègre de nouveaux membres. La prise en compte des remarques les amène à réfléchir sur leur positionnement : l'analyse qu'ils produisent leur permet de comprendre ce qui s'est passé pour eux : « *Tout s'est fait comme ça devait se faire, on a rouvert au fur et à mesure et on s'est remis en question et les gens nous ont remis en question et on a fonctionné comme ça.* » Cette réflexion les amène à développer une nouvelle vision du projet : « *Le projet c'est de faire un village, l'accueil comme Zazalé mais plus grand.* » Dans le même temps, les mobilisations et l'accueil inconditionnel reprennent avec une ampleur importante, que l'arrivée de nouvelles recrues permet de gérer. « *À la sortie du confinement on a fait une convergence avec 140 représentants de groupes militants et c'est le rôle de Zazalé, nous on essaye de trouver les points de ralliement pour pouvoir s'entendre et avancer ensemble sur des causes.* » La perspective de formation des nouveaux arrivants est évoquée. L'équipe se réorganise de nouveau : « *L'équipe qui sortait du confinement a dû s'adapter à tous ces changements mais ça s'est fait naturellement, il n'y pas vraiment de rupture, c'est absorbé dans la vie d'ici. Quand il y en a qui sont touchés, il y en a d'autres qui prennent le relais, les énergies circulent et on se soutient.* »

Il n'y a pas de retour à la situation initiale, au sens où les transformations produites sont intégrées par l'organisation, dans une sorte de processus continu. Le fonctionnement est ajusté à ces nouvelles réalités. La dimension sociale en termes d'échange, de retour d'expérience et d'analyse conjointe, est essentielle du point de vue des acteurs, pour maintenir leur dynamique collective.

Une hypothèse explicative à partir d'une approche énaactive de l'activité

Nous observons que l'adaptation pour chacune des deux organisations est relative à son contexte d'intervention, cependant on constate pour chacune d'elle une réorganisation des activités qui implique de nouvelles façons d'agir. Si les individus rencontrent différentes contraintes dans la situation, l'étude montre une gestion collective plutôt positive. Une compréhension partagée³⁵ permet qu'un lien dynamique s'établisse entre l'environnement, les individus et le collectif. Les résultats permettent de poser pour hypothèse explicative de l'efficacité de ces organisations, le principe d'autoproduction ou « autopoïèse » (Varela et al. 2017) . Ce principe pose qu'un système est dit autopoïétique lorsqu'il accomplit un processus incessant de remplacement de ses éléments en fonction des perturbations externes qu'il subit, afin de (sur)compenser ces perturbations.



Une approche énaactive de l'activité (Poizat, Salini, et Durand 2013) permet de la définir comme « une totalité autonome consistant en un couplage structurel entre un acteur et son environnement » (Ibid., p.100). Leurs interactions permettent le maintien de l'organisation, qui se modifie dans un flux dynamique et continu en relation avec les ressources de l'environnement. « L'activité est un processus permanent de création et d'attribution de significations : agir c'est construire des significations dans un contexte culturel et en relation avec d'autres (Varela *et al.*, 1993). Le couplage entre l'acteur et l'environnement est asymétrique dans la mesure que c'est l'acteur qui définit ce qui, dans son environnement, est significatif/pertinent pour lui, compte tenu de son état physiologique, de sa personnalité, de sa compétence, de son histoire, et de ses interactions passées et présentes avec cet environnement. » (Ibid., p.101) Les concepts de configuration de l'activité collective et d'individuation apportent un éclairage complémentaire sur le développement qui s'opère. Pour Veyrunes, les configurations sont « des formes auto-organisées, délimitées dans le temps et l'espace, qui offrent un potentiel pour la coordination des conduites des individus qui la composent, tandis qu'en retour, ces dynamiques individuelles et leurs coordinations contribuent en permanence à l'individuation de la configuration. » (Veyrunes, 2011) (p.39).

³⁵ Entendu comme « convergence entre les compréhensions respectives d'une situation propre à plusieurs acteurs » (Vors 2015), p.123

L'individuation est entendue comme un processus d'appropriation et d'intériorisation par lequel « les personnes et les collectifs se constituent en tant qu'être et se développent au cours de leur activité » (Ibid., p. 28). Ces formes auto organisées « mettent les individus en relation dans des activités qui leur seraient impossibles en tant qu'individus isolés, tout en leur permettant d'atteindre les buts qui sont les leurs ». (Ibid., p.39).

Les contraintes qui perturbent le système de l'action collective, impliquent un effort régulier de construction et de transformation par ses membres afin de maintenir un état de conservation de l'organisation, tout en permettant l'évolution de la structure interne. Il en résulte du développement plus que de la stabilité. **Nous pourrions supposer à ce stade un processus de résilience effectif, au sens où l'évènement inédit a été absorbé et qu'une réorganisation a permis que le collectif fonctionne pour poursuivre sa mission.** Cependant, qu'est-ce qui permet au collectif d'éprouver une satisfaction et de maintenir la dynamique sans s'épuiser dans la mission ? En effet, certains membres manifestent avec du recul la fatigue, la difficulté ou la frustration que ces situations génèrent. Dans quelle mesure peuvent-ils ressentir un état de bien-être, facteur de leur santé, dans des contextes éprouvants ? La seule satisfaction de la créativité dont ils font preuve peut-elle suffire à développer une dynamique collective positive pour poursuivre leurs efforts vers le but assigné ? Qu'est ce qui fait que le collectif ne s'épuise pas ? Si la résilience est celle des personnes qui « font collectif », il est intéressant d'observer dans quelle mesure ils maintiennent leur présence et leur engagement dans celui-ci ? En effet, une organisation peut continuer à évoluer tout en voyant l'ensemble de ces membres être renouvelés. Est-ce là un indicateur de bonne santé de l'organisation ? Dans leur propos, on identifie l'importance accordée à la cohésion, l'entente et le soutien de chacun.

L'analyse des interviews nous a permis d'identifier un certain nombre de caractéristiques qui semblent favoriser un climat social positif.

Les caractéristiques communes repérées au sein des deux organisations

Dans les deux cas étudiés, nous constatons qu'une dimension socio-organisationnelle domine dans le discours des personnes interviewées et explique, selon elles, l'agilité dont fait preuve l'organisation face à des événements inédits. On en déduit qu'elle est un facteur prioritaire pour accompagner l'évolution de l'action collective. Cette agilité semble être favorisée par un certain nombre de facteurs, dont plusieurs apparaissent comme des caractéristiques communes aux deux organisations :

1. *Le sens de la mission et sa transmission par le collectif :*

Les parties prenantes interviewées accordent à la mission respective de leur organisation une grande valeur quant à son utilité sociale. En effet le motif qui tient leur engagement collectif est régulièrement évoqué dans les entretiens :

- « *Tout le monde ici se sent vraiment engagé pour la santé publique, pour produire des outils numériques, on a déterminé notre raison d'être autour de ça et on travaille tous à ça, qu'il y ait une meilleure prise en charge, des meilleurs soins pour les usagers du système de santé donc ça c'est quand même fort, ça donne beaucoup de sens.* » [Tésis] ;

- « *Zazalé veut être acteur, être acteur de notre changement, prendre en main notre destin. C'est porter les mêmes valeurs, même façon de voir, de faire, de construire un autre monde. Zazalé c'est une famille qui pense pareil, qui voit pareil, qui a envie d'aller au même endroit, qui va apprendre pour faire, c'est partager des idées, des choses, c'est transmettre.* » [Zazalé]

Il apparaît une identité forte de chacune des équipes qui se reconnaissent au travers d'une histoire commune, celle de l'organisation et, à travers elle, celle du collectif.

Cette histoire est partagée dans les temps formels mais également informels, permettant sa transmission à ceux qui intègrent l'organisation.

2. *L'auto organisation :*

Une pluralité de groupes mobilisés sur différents projets, interagissent dans les deux organisations. S'ils sont interdépendants, chaque pôle ou groupe de travail instaure une auto-organisation. Chacun de ces collectifs co-détermine sa mission, ses priorités, son fonctionnement, ses moyens d'action et de coordination. Ainsi il peut exister une pluralité d'agencements à partir du moment où ils sont fonctionnels. Comme pour l'ensemble de l'équipe, les règles déterminées le sont tant que cela est efficient et le collectif peut décider d'en changer si ce n'est plus le cas. La réflexion collective permet l'évolution de l'organisation :

- « *Il y a beaucoup d'informel mais la formalisation intervient quand progressivement il y a besoin de visibilité. Tésis c'est l'idée d'une entreprise cellulaire où il y a des cellules et il faut s'ajuster. Les pôles se régulent entre eux grâce à la culture de confiance, du feed-back mais si ça ne se règle pas tout seul, ça requestionne l'organisation. Dans ce cas on formalise parce que c'est tiré par un impératif opérationnel et qu'on sent qu'on atteint les limites du truc et on formalise pour partager, une fois que c'est fait on peut le remettre dans un placard.* » [Tésis]
- « *C'est comme si Zazalé s'inventait chaque semaine dans les tâches qu'elle a à faire. Elle prend les problèmes qu'on lui apporte et on voit qu'est-ce qu'on peut donner comme solution et vers qui on oriente. Le lendemain en ronkozé interne là ça va être ce noyau dur qui vient aborder les problèmes de Bitasyon ou de gouvernance ou de réflexion, on est toujours dans l'amélioration finalement du fonctionnement, même de la gouvernance.* » [Zazalé]

Mais l'auto organisation est également valable à l'échelle individuelle, chacun est responsable de son travail

- « *L'autonomie, c'est à dire la confiance qu'on m'accorde, peu importe les moyens tant que le résultat est là, personne ne s'immisce dans mon travail et me demande si j'ai bien fait ça comme ça. On ne m'impose rien.* » [Tésis]

3. *La reconnaissance du savoir-faire :*

« *C'est celui qui fait qui sait* » est une devise employée dans les deux organisations. Une confiance est accordée au savoir-faire plus qu'au statut. Elle consiste à donner des responsabilités au porteur de projet qui en a les compétences et l'appétence. Il va coordonner les actions de l'équipe dédiée au projet, qui lui reconnaît cette légitimité. Les places peuvent changer de façon formelle ou informelle en fonction de la situation ou du besoin.

- « *Après du coup moi j'ai pris le lead sur le côté technique pour la mise en place de place de la MSS pour maintenir à flot après le départ du chef de projet. Il n'y avait pas grand monde à ce moment-là pour reprendre le relais. Naturellement personne ne propose, je travaillais déjà dessus et donc personne n'a demandé à prendre le relais et j'ai assuré le suivi. Au fur et à mesure tout le monde sait que je reprends mais il n'y a pas forcément de formalisation.* »
- « *Progressivement on grapille là où il y a de la compétence professionnelle et du coup on prend un peu du temps de Elise. C'est fait dans le débat, la discussion avec les personnes concernées. Elise intègre progressivement l'équipe portail.* » [Tésis]
- « *Il faut pouvoir suivre ceux qui ont les compétences, ce n'est pas pour autant qu'il doit vouloir contrôler ou prendre un pouvoir* »
- « *Il y a tout le temps quelqu'un qui prend l'élan dans certains domaines. C'est le leadership naturel qui émerge* »
- « *Il y a eu de façon naturelle sur des actions des rôles qui sont pris, donc c'est une question d'engagement des gens.* » [Zazalé]

4. Les échanges et les espaces de parole :

A Zazalé, le ronkozé est institué comme lieu d'expression où chacun peut porter sa vision et son point de vue sur tous les sujets. « *Kozé permet aussi de prendre du recul sur ce qui anime le désir d'action militante, c'est l'intelligence collective qui a été créé, que chaque personne a ses arguments, la clé c'est le kozé et l'écoute* ». Tout peut se dire et être entendu dans cet espace qui pose ce droit d'expression comme une règle, chacun étant détenteur d'un devoir de régulation en veillant à ne pas interrompre, partager équitablement le temps de parole, avoir des propos éclairants, éclairés et constructifs donc argumentés, accueillir les émotions sans les laisser déborder : « *La première chose qu'on structure c'est kozé, la base : permettre à chacun de s'exprimer, de dire son ressenti de dire ses envies, ses capacités ... avec l'idée de pas de chef, que la personne timide puisse trouver un espace. On partage un idéal de vie, on va prendre en compte ceux qui ne sont pas entendus, prendre en compte la voix de tout le monde.* »

A Tésis il en va de même avec la particularité de pouvoir également questionner le cadre proposé par la hiérarchie ou, comme ils l'expriment, « *challenger le directeur* » : « *Un contexte comme ça ça permet énormément de liberté d'expression d'opinion et les gens ne s'empêchent pas de le faire, ça ne veut pas dire qu'ils remettent en cause mais ils questionnent parce qu'ils ont la liberté de le faire.* » ; « *J'ai la liberté de pouvoir poser des questions, demander à ses collègues de venir en support, demander de l'aide, ne pas avoir peur de ça et d'être jugé par rapport à ça. Il n'y a pas de mauvaises questions, de mauvaises idées, ne pas avoir peur de proposer. Donc c'est vraiment cette liberté qu'on me laisse aussi dans mon travail qui je pense rend les employés beaucoup plus productifs au final.* »

L'expression est aussi favorisée dans les espaces informels, plusieurs lieux étant aménagés à cet effet : « *Il y a l'importance des discussions informelles autour de la machine à café ou du baby-foot, ce sont des lieux informels qui permettent d'avancer collectivement.* » Le mot d'ordre est que l'information circule notamment auprès des personnes que cela concerne dans leur activité. Ces échanges participent d'une culture commune de l'organisation : « *il y a la culture de l'organisation collective etc. et il y a le lien affectif qu'on a avec chacun même si on n'est pas vraiment en contact, une espèce de notion de fraternité, de proximité familiarité.* »

5. Le recrutement collectif :

Si on ne peut pas parler de recrutement au sens contractuel du terme pour Zazalé, l'accueil ouvert implique une régulation. L'objectif est de maintenir un équilibre : *« Il y a une culture et une langue Zazalé qui a pour mission d'être dans la solidarité, l'aide qui fait que des personnes viennent et n'ont pas cette culture qui parfois prennent beaucoup d'énergie dans le groupage, tant qu'on peut faire on fait, quand on voit qu'on atteint nos limites, c'est à dire que le problème de la personne est complexe au niveau institutionnel on voit pour pas que ça nous déséquilibre. »*

Concernant l'implication dans l'équipe ou le premier cercle, il s'agit d'un recrutement par régulation qui consiste à déterminer quand une personne ne fait pas culture, à ce moment-là, la situation est exposée et ils demandent à la personne de ne pas revenir. : *« À propos du terme écologie humaine et avoir un rond "sain" dans le sens pas de mauvaises influences, de personnes dont les actes ont un effet néfaste sur les autres. Un geste d'une personne qui a un impact négatif met à mal le collectif. C'est l'équilibre du collectif, le partage, se protéger énergétiquement parlant, en ne laissant pas n'importe qui venir. »* ; *« il n'y a pas de critères pour dire que tu rentres, par contre il y a ce qui fait que tu vas sortir, par exemple, la violence, par exemple, on a fait un ronkozé avec une personne qui avait des gestes de violence. Ce n'est pas facile pour nous mais l'équilibre doit permettre à ceux qui sont là d'être bien. »*

A Tésis c'est l'équipe du pôle qui recrute, qui choisit son futur collaborateur. Les critères appliqués reposent sur « l'état d'esprit » de la personne qui va correspondre avec celle du groupe. Ainsi, ils veillent à ce qu'une nouvelle personne qui entre dans leur organisation participe à maintenir l'équilibre de ce qui les fait fonctionner : *« ça arrive qu'on soit nombreux pour les entretiens, plus pour des raisons humaines en général, on essaye de mettre en présence les gens de l'équipe pour qu'un recrutement soit un choix collectif et qu'on fasse rentrer des gens avec qui on a vraiment envie de travailler, c'est vraiment ça qui est important dans le recrutement ici. »* ; *« Si un jour on se plante dans le recrutement, ça peut arriver et si on se rend compte que ça le fait pas du tout, comme nous on s'entend super bien entre nous, ça pourrait déséquilibrer les relations. »*

Toutes les personnes interviewées sans exception ont évoqué ce facteur comme un risque pouvant ébranler l'organisation. Aussi la responsabilité est collectivement partagée. En ce sens, les deux organisations posent comme règle la cooptation d'un nouveau membre par décision collective.

6. L'accompagnement par l'apprentissage :

Dans les deux cas, malgré des formes différentes, l'apprentissage est présent dans le fonctionnement de l'organisation. Il y a des apprentissages formels : *« On avait suivi pas mal de formations sur la facilitation avec la Fabrique du changement, donc dans ce cadre on avait acquis un petit vernis sur la méthodologie sur comment animer des ateliers, donc on a mis en pratique ces canevas et ces petits outils pour animer ces ateliers. »* [Tésis]

Des temps formatifs sont aussi proposés à l'interne sur diverses thématiques, d'ordre technique et/ou de développement personnel : *« Le besoin de formation a toujours existé mais là on le fait parce qu'il faut répondre à beaucoup plus de sollicitation. Sur les ronkozé, il faut former à la modération. »* [Zazalé] L'ouverture et le travail en réseau avec d'autres organisations permettent également des échanges de pratiques dont ils se saisissent quand cela leur semble opportun pour leur fonctionnement.

« C'est parce que j'ai eu la formation dans RISOM³⁶ que j'ai mis en application et que j'ai reproduit dans le mouvement révolutionnaire » [Zazalé].

Un apprentissage vertical issu de ces temps de formation et de transmission des plus expérimentés vers les nouveaux arrivants est concomitant à un apprentissage horizontal où les personnes apprennent des autres en participant aux activités : « *On a tout appris sur le tas, en plus la techno des sites, elle est différente. Tout le circuit on apprend ça petit à petit.* » [Tésis].

Les activités construites au sein de la communauté Zazalé au fil de l'expérience est mise en résonance avec des concepts que les membres découvrent par la suite : « *Si aujourd'hui tu mets les mots des institutions (Région, Europe) sur ce qu'on fait, on est dans toutes les lignes, on est sur l'économie circulaire, sur l'économie collaborative, sur le développement durable dans son sens premier, on prend en compte là où peu de personnes ne le font en fait (...) c'est peu passé par une phase théorique, c'est parti du pratique.* » [Zazalé].

L'exploration au fil de l'activité est source d'apprentissage pour chacun à différents niveaux : « *Le côté autonomie à fond et qu'on apprend plein de chose, moi j'ai appris beaucoup de chose depuis que je suis ici, on étend notre champ de compétences, c'est un vrai laboratoire* » [Tésis]

Les caractéristiques communes relevées à savoir :

1. *Le sens de la mission et sa transmission par le collectif*
2. *L'auto organisation*
3. *La reconnaissance des savoirs-faire*
4. *Les échanges et les espaces de parole*
5. *Le recrutement collectif*
6. *L'apprentissage continu*

nous rappellent le fonctionnement des communautés de pratiques au sens où celles-ci permettent « la transmission des règles, des normes, des codes d'action, véhiculés par les pratiques, dans des collectifs professionnels ou de pratiques sociales. » (Vors 2015) (p.54)

Les techniques, ressources et moyens mobilisés participent à la formalisation de règles singulières et spécifiques à leur environnement. Le cadre d'auto-organisation collective, par pôles dans le cas de Tésis ou par groupes dans le cas de Zazalé offre un espace d'échange qui permet de se mettre d'accord et donc de construire un répertoire commun de justification, tenu par les motifs de l'action (collectivement partagés).

Une hypothèse explicative à partir du concept de pouvoir d'agir

Les caractéristiques observées dans les deux contextes d'étude, favorisent les conditions nécessaires au développement tel que le décrit (Clot 2006, 2008). Celui-ci se produit à deux niveaux :

³⁶ RISOM : Réseau des Innovations Sociétales Ouvertes et Mutualisées. Mouvement citoyen apolitique, fédérant les "faiseurs de changement", qui propulse ISOPOLIS, projet de transformation sociétale pour une Réunion inspirante, innovante & résiliente. Source : <https://www.isopolis.re/fr/1/home.html>

1. Celui de la fonction interpsychique, au travers de l'activité collective sociale et des interactions qu'elle produit.
2. Celui de la fonction intrapsychique, propriété individuelle de la pensée.

C'est la dimension collective qui va permettre le développement de la dimension individuelle, donnant au sujet le pouvoir de s'interroger sur lui-même. Il découvre le pouvoir d'agir dans son activité avec les autres, en participant aux changements et à la (re)conception de celle-ci. L'activité dialogique est essentielle dans cette dynamique qui autorise la négociation des règles communes.

« Le sujet ne trouve pas d'abord en lui-même le pouvoir d'agir sur lui-même. Il découvre ce pouvoir dans son activité avec les autres. Il le tire de l'action conjointe entre sujets sur les objets du monde réel. »(Clot et Simonet 2015) (p.36)

Dans les deux cas étudiés, leur contexte rend possible l'émergence de nouvelles normes pour répondre à des situations inédites.

Cette adaptation dépasse les caractéristiques de la résilience, entendue comme capacité psychique d'un sujet ou capacité interactionnelle d'une organisation à prendre acte d'un traumatisme pour absorber le choc et se réorganiser de façon acceptable par la suite, « en dépit » du stress engendré par ce traumatisme. Une telle définition « en creux » de la santé psychique d'un sujet ou interactionnelle d'une organisation, se limiterait à considérer la capacité de l'un ou de l'autre à « ne pas mal se porter », à perdurer de « façon acceptable » et à persévérer dans son effort d'auto-conservation malgré le trauma subi.

L'étude montre plutôt l'existence d'un processus « positif » d'intégration des perturbations subies par les sujets et l'organisation engendrant de nouvelles opérations psychiques et/ou psychosociales, répondant plus efficacement qu'auparavant aux contraintes introduites par ces perturbations. Ni l'idée de traumatisme subi, ni celle du maintien d'un fonctionnement acceptable « en dépit » de ce traumatisme, ne sont opérationnelles dans les organisations étudiées ici.

Selon Georges Canguilhem, (cité par Clot, 2010) la santé d'un organisme dépend de sa capacité à porter des choses à l'existence et de créer entre les choses des rapports qui ne leur viendraient pas sans lui et qui ne seraient pas ce qu'ils sont sans elles. **Autrement dit, ce qui caractérise une organisation saine est la capacité de ses membres à produire des actions dont ils se sentent responsables et comptables.** Ces actions inédites permettent de répondre à la pression que les normes et les contraintes exercent sur chacun et sur l'organisation. Il n'en résulte donc pas simplement une vie acceptable ou une absence de pathologies de l'organisation consécutives à un trauma. Au contraire, une puissance créative et un développement sont proprement engendrés par les normes et contraintes en question, dont on peut dire qu'elles constituent le moteur principal des mécanismes de surcompensation évoqués. Ces hypothèses théoriques permettent de lier indissociablement la santé des membres de l'organisation, et le développement de l'efficacité de cette dernière. Les acteurs sont à l'origine d'un « processus de normativité » (Chaliès, 2012), c'est-à-dire de production de règles nouvelles (ou *a minima* d'écart aux règles de travail anciennes) qui caractérisent, à l'échelle de l'organisation, l'émergence de configurations et opérations sans cesse inédites et adaptées aux contraintes qui pèsent sur elle.

Ainsi pour rendre effective l'innovation sociale pour laquelle elles œuvrent, les deux organisations, chacune à leur façon, favorisent le pouvoir d'agir des membres du collectif en leur reconnaissant leur capacité à prendre des décisions, être responsable de leurs actes, trouver de nouvelles réponses aux problèmes qu'ils rencontrent. Elles ne laissent pas d'autres personnes que celles qui y sont engagées, faire autorité sur leur activité. Pour les leaders de ces deux organisations, les personnes impliquées dans leur activité sont une priorité. Leur rôle de « facilitateur » vise à les accompagner et à leur donner les espaces d'échange et de réflexion, mais également de régulation. C'est un contrepied à l'activité managériale « classique » qui prend comme objet de travail non pas l'humain mais la production et/ou le résultat. Ce faisant, on attribue une autorité à une personne extérieure, chargée de gérer l'activité des autres, les dépossédant de leur pouvoir d'agir.

Les conséquences peuvent être à l'inverse de ce que l'on attend d'une organisation agile et donc résiliente car comme le dit Clot : « Quand le pouvoir d'agir du sujet dans la situation de travail effective, au cours de son activité réelle avec les autres ne régénère plus son pouvoir d'agir sur lui-même, il est de moins en moins capable d'être affecté. S'il ne parvient pas alors à changer la situation de travail ou encore de situation de travail, il est poussé au geste machinal et au monologue intérieur ; son énergie potentielle se disperse, il se durcit jusqu'à nécroser ses marges de manœuvre personnelles. » (Clot et Simonet 2015) (p.37)

Recommandations opérationnelles

Dans les deux cas étudiés, les personnes ont un pouvoir d'action, valorisé par les leaders qui veillent au maintien de i) la considération de l'humain, ii) la réflexion collective et iii) l'agilité. De la gestion de cette dimension socio-organisationnelle, découle la dimension technico-organisationnelle. Un tel fonctionnement implique, au-delà d'une volonté consciente, honnête et éclairée, une attention soutenue. Il apparaît qu'une organisation en capacité de s'adapter et de se renouveler en prenant soin de ses membres devrait :

1. Reconnaître le savoir-faire de chacun en prenant au sérieux le point de vue des acteurs sur l'activité qui les concerne et pour laquelle ils sont engagés.
2. Développer le collectif, ses capacités réflexives et adaptatives en soutenant l'activité dialogique entre pairs, experts et novices.
3. Incarner les valeurs de l'organisation en veillant à une cohérence entre les discours et l'action, notamment de la part des figures ayant une autorité (naturelle dans le cadre du leadership, ou hiérarchique quand elle est instituée).

Sur cette dernière recommandation, les membres des deux organisations étudiées ont fait part à l'unanimité du risque qu'un départ du /des leaders qui incarne(nt) les normes établies, faisait peser sur leur équilibre. Cet enjeu fait l'objet d'une réflexion que nous nous proposons d'ouvrir dans la conclusion.

Pour les acteurs locaux à La Réunion et plus particulièrement pour les agents de la Fonction Publique, les difficultés à pouvoir opérationnaliser de telles recommandations sont majeures. Ce constat, qui pousse aujourd'hui des cadres et personnels des ressources humaines à créer des instances collectives sur le sujet, est étroitement lié à la structuration pyramidale de leurs organisations.

Leur pouvoir d’agir devrait être soutenu par les « responsables hiérarchiques » en charge d’accompagner les professionnels dans la bonne réalisation de leur mission. Des changements de pratique au niveau de certains services pourraient servir d’exemples inspirants, permettant progressivement de faire bouger des lignes à l’échelle des collectivités ou des services d’Etat. Il serait contre-productif de chercher à « modéliser » un fonctionnement commun à des collectifs dont les histoires et les contextes sont différents. Les guides des bonnes pratiques et autres prescriptions enrayent le pouvoir d’agir plus qu’ils ne le développent. Il apparaît préférable que chaque équipe puissent coconstruire l’organisation la plus optimale pour son fonctionnement, avec la réalité des moyens qui sont les leurs et en assumant d’avancer sur un chemin fait d’imprévus et d’évènements inédits.

Conclusion

Alors que de nombreux articles questionnent aujourd'hui les fonctions managériales et les formations qui leurs sont dédiées, cette étude confirme leurs enjeux dans l'organisation. La crise Covid est venue renforcée cette préoccupation. Dans un récent article, Frimousse et Peretti ont posé la question suivante : « Dans l'organisation post-Covid, quel(s) style(s) de management privilégier ? ». Ils ont recueilli les réponses de 139 enseignants-chercheurs, dirigeants d'entreprise, DRH, responsables opérationnels, experts et consultants de 21 pays. Partant des constats de l'impact que la crise Covid a pu avoir sur les organisations de travail, les témoignages convergent en majorité vers des préconisations de management « flexible », « d'agilité » ou de « leadership transformationnel », de « management plus humaniste », « bienveillant », « situationnel », « inclusif », « créateur de sens et de valeur » etc. (Frimousse et Peretti 2021).

Il nous semble important de veiller que ces vœux pieux ne soient pas qu'un seul discours utilitariste. Des acteurs du projet Isopolis ont, à juste titre, observé les effets délétères des annonces visant à promettre un changement de paradigme sur la gestion des organisations, sans que cela ne soit suivi d'actes pérennes. Cette « grammaire de la vie publique » n'est souvent qu'une conception stratégique de l'action et de la communication vers un auditoire. La dissonance peut accroître la souffrance et/ou le désengagement. Malgré cette alerte, il nous semble important que ces nouvelles formes de management continuent d'être promues car « *les cultures publiques ont une puissance d'institution : elles font émerger des pratiques, contribuent à les configurer et en spécifient le sens* » (Cefaï et Trom 2020) (p.66)

Les deux cas étudiés nous apportent un exemple d'organisations qui opérationnalisent une nouvelle forme de gestion. Le temps dédié à l'étude a limité la recherche d'autres organisations répondant à ces critères sur le territoire. Il serait intéressant d'apporter une analyse plus fine autour des enjeux interactionnels et interindividuels qui se jouent dans les deux organisations. Ceux-ci peuvent en effet impacter le collectif. La forme de l'organisation conditionne son fonctionnement. Une approche comparative entre des organisations similaires (professionnelles et/ou militantes etc.), s'avérerait pertinente. A la relecture des chapitres qui les concernaient³⁷, chacune des parties-prenantes des deux organisations étudiées ont sollicité notre intervention pour une présentation en interne des résultats de ce rapport afin d'alimenter la prise de recul et la réflexion collective. Ce sera peut-être l'occasion d'approfondir les pistes ouvertes par les hypothèses explicatives rapatriées. D'autres hypothèses permettraient d'entrevoir cet objet d'étude différemment, cependant une focale issue des théories de l'activité nous semble féconde pour explorer l'activité humaine dans les organisations. Cet objet d'étude mérite qu'on y consacre d'autres recherches, en explorant à une échelle plus micro les phénomènes de développement et transformation qui se jouent pour les collectifs afin de s'adapter à des situations inédites.

³⁷ Nous leur avons demandé de vérifier et valider l'analyse des données et leur formalisation avant de finaliser le rapport afin de s'assurer de leur consentement sur notre retranscription. Certains éléments ont ainsi pu être corrigés et/ou précisés et donc intégrés à posteriori par les acteurs.

Bibliographie

- Alter, Norbert. 2016. « Organisation et innovation : une rencontre conflictuelle ». P. 281-89 in *Les Organisations, Synthèse*. Auxerre: Éditions Sciences Humaines.
- Archambaud, Lise, et Claire Gondard-Delcroix. 2018. « Organisations locales et résiliences collectives. Trois terrains africains en situation de crise prolongée ». *Revue internationale des études du développement* 235(3):61-90. doi: 10.3917/ried.235.0061.
- Ayache, Magali, et Hervé Dumez. 2011. « Le Codage Dans La Recherche Qualitative Une Nouvelle Perspective ». *Undefined*.
- Bourcart, Léo. 2011. « Les multiples sens de la résilience : du renouvellement des méthodes de gestion de crise à l'intégration du risque de catastrophe comme critère de développement ». 71.
- Bourcart, Léo. 2015. « Émergence et usages du concept de résilience dans les mondes académique et institutionnel ». phdthesis, Université Grenoble Alpes.
- Cefai, Daniel, et Danny Trom. 2020. « Présentation ». P. 9-23 in *Les formes de l'action collective : Mobilisations dans des arènes publiques, Raisons pratiques*. Paris: Éditions de l'École des hautes études en sciences sociales.
- Chaliès, Sébastien, et Stefano Bertone. 2021. « Faire de la recherche fondamentale de terrain ou la nécessité d'instituer une relation de consubstantialité entre visées scientifiques et technologiques ». *Revue française de pédagogie* 210(1):51-68. doi: 10.4000/rfp.10088.
- Clot, Yves. 2006. *La fonction psychologique du travail*. Vol. 5e éd. Paris cedex 14: Presses Universitaires de France.
- Clot, Yves. 2008. *Travail et pouvoir d'agir*. Paris: Presses universitaires de France.
- Clot, Yves, et Pascal Simonet. 2015. « Pouvoirs d'agir et marges de manœuvre ». *Le travail humain* Vol. 78(1):31-52.
- Desreumaux, Alain. 2015. *Théorie des organisations*. EMS Editions.
- Frimousse, Soufyane, et Jean-Marie Peretti. 2021. « Quel style de management dans l'organisation post-Covid ? » *Question(s) de management* 34(4):97-171.
- Geoffroy, Cécile. 2019. « Organizational resilience in extreme contexts : on-site/off-site equilibrium during the Fukushima Daiichi nuclear power plant accident ». thesis, Le serveur TEL (thèses-en-ligne).
- Klein, Juan-Luis, et Jean-Louis Laville. 2014. « L'innovation sociale : repères introductifs ». P. 7-44 in *L'innovation sociale, Sociologie économique*. Toulouse: Érès.

- Pesqueux, Yvon. 2002. *Organisations: modèles et représentations*. Paris: Presses universitaires de France.
- Poizat, Germain, Deli Salini, et Marc Durand. 2013. « Approche énaactive de l'activité humaine, simplicité et conception de formations professionnelles. » *Education Sciences & Society* 4:97-112.
- Saussois, Jean-Michel. 2016. « Penser les organisations ». P. 83-92 in *Les Organisations, Synthèse*. Auxerre: Éditions Sciences Humaines.
- Schein, Edgar H. 2017. *Organizational culture and leadership*. Fifth Edition. Hoboken: Wiley.
- Specht, Maryline. 2008. « La pensée résiliente ». *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale* Numéro 78(2):79-94. doi: 10.3917/cips.078.0079.
- Teneau, Gilles. 2017. *La résilience des organisations: les fondamentaux*.
- Varela, Francisco J., Evan Thompson, Eleanor Rosch, et Véronique Havelange. 2017. *L'inscription corporelle de l'esprit: sciences cognitives et expérience humaine*. Paris: Éditions Points.
- Vors, Olivier. 2015. *L'activité collective*. Paris: Éditions EP & S.
- Yin, Robert K. 2009. *Case study research: design and methods*. 4th ed. Los Angeles, Calif: Sage Publications.

Annexes

Annexe 1: Présentation du projet ISOPOLIS et des échelles de résiliences

Annexe 2: Charte des Ambassadeurs de la transformation à La Réunion

Annexe 3: Détermination des terrains pour les études de cas : deux organisations réunionnaises affichant l'innovation sociale dans leur mission et leur gestion managériale

Annexe 4: Le guide d'entretien semi-directif

Annexe 5: Population interviewée dans chaque organisation

Annexe 6 : Préambule à la structuration de l'organisation suite à la signature du RIC

Annexe 1

Présentation du projet ISOPOLIS et des échelles de résiliences :

Pourquoi ISOPOLIS ?

Le contexte de crise planétaire majeur que nous vivons amène l'urgence de transformer la modélisation sociale réunionnaise en faisant du bonheur l'un de ses piliers

Nous vivons une succession de crises sociales, écologiques, sanitaires et économiques. L'actualité nous montre un modèle à bout de souffle, qui dévoile toutes ses fragilités et ses contradictions avec les changements qui se profilent. Mais les crises sont aussi de puissants vecteurs de changement, de créativité et d'innovation. La crise du COVID-19 que nous traversons depuis plusieurs mois nous montre ainsi :

- la force de l'intelligence collective pour faire face aux difficultés ;
- la pertinence et l'efficacité de l'action locale lorsque les citoyens s'engagent et agissent.

Par conséquent, se fédérer autour d'une ambition commune qui transcende les différences et les différends est un prérequis pour construire un modèle de société qui ressemble et rassemble les Réunionnais : une économie résiliente, attractive, compétitive et ouverte au monde, au service d'une prospérité durable et partagée.

ET POURQUOI FAIRE DU BONHEUR LA FINALITÉ DE LA SOCIÉTÉ RÉUNIONNAISE ?

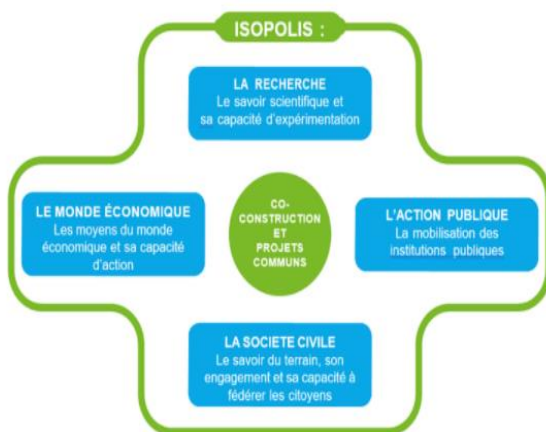
Cette position assumée vise à remettre l'humain au cœur du fonctionnement de la société. Cette approche doit permettre de créer un modèle bienveillant et durable pour les Réunionnais, basé sur le collectif, l'action collaborative et donnant toute sa place à l'engagement citoyen. Il s'agit également de concevoir un modèle adapté aux réalités locales.

Pour y parvenir, la résilience est la clé : elle permettra de surmonter collectivement les défis (écologiques, économiques, sociaux) en s'appuyant sur nos forces et nos spécificités pour reprendre la maîtrise de nos vies par la créativité, l'audace et l'innovation.



ISOPOLIS : un cadre pour agir et pour amorcer la transformation

Créer des alliances territoriales fortes autour de problématiques majeures de l'île grâce à une vision fédératrice et valorisante pour les Réunionnais.



ISOPOLIS repose sur l'alliance entre la société civile, la science, l'action publique et le monde économique. Plus précisément, il s'agit d'associer le savoir de terrain à celui des chercheurs, des acteurs économiques et des décideurs pour transformer ensemble notre modèle social. ISOPOLIS donne ainsi un cadre et des moyens pour assurer la co-construction de projets communs : le maillage des expertises et des compétences est un levier clé de la transformation.

LA MISSION D'ISOPOLIS :

Faire le lien entre les différentes expertises et forces vives du territoire en donnant un cadre et des moyens pour co-construire et in fine, assurer la concrétisation de projets communs.

ISOPOLIS : Quels objectifs ?

ISOPOLIS est un projet visant à faire du bonheur un pilier de la transformation de la société réunionnaise et de la résilience un moyen d'y parvenir.

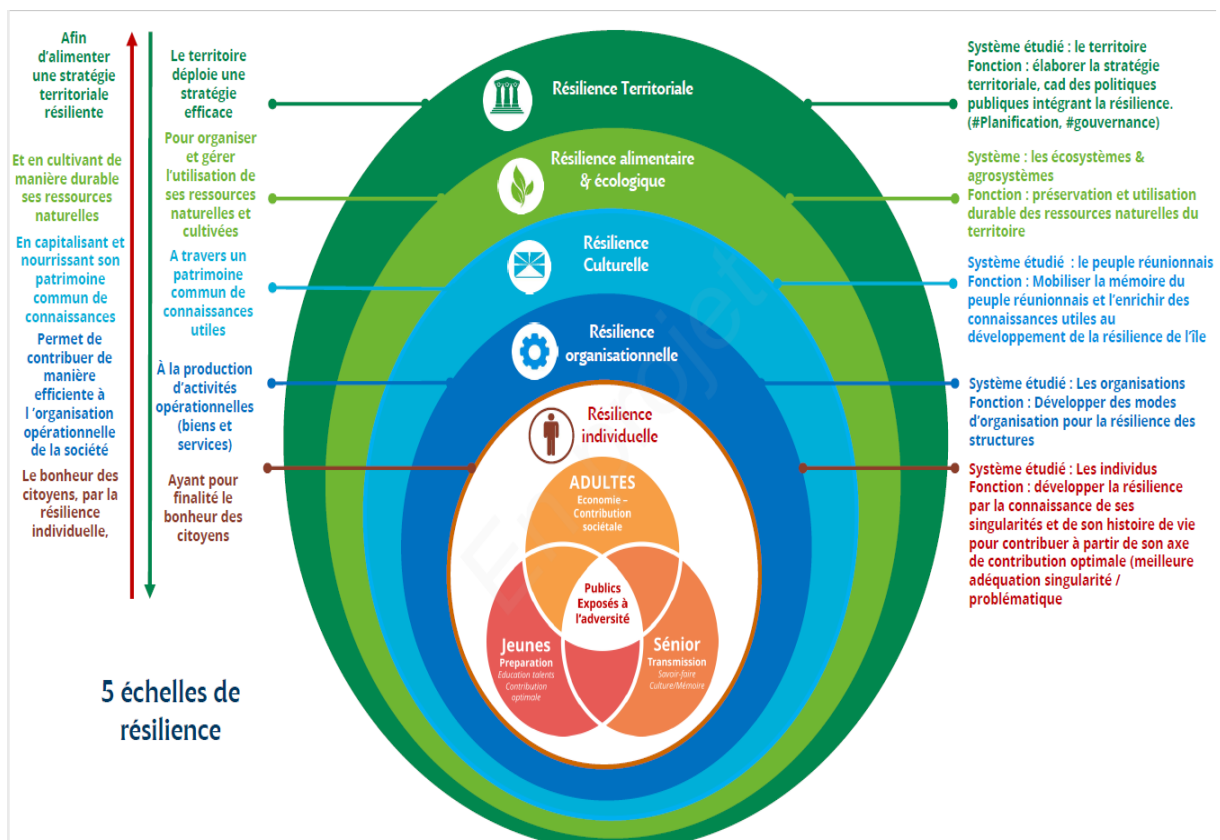


QUI EST DERRIÈRE ISOPOLIS ?

ISOPOLIS est soutenu par 4 acteurs animés par la conviction que le BONHEUR peut être la finalité de la société réunionnaise.



- **L'IRD (Institut de Recherche pour le Développement)** : établissement public placé sous la double tutelle des ministères de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation et de l'Europe et des Affaires étrangères, l'IRD coordonne la composante recherche du projet. L'institut porte une démarche originale de recherche, d'expertise, de formation et de partage des savoirs au bénéfice des territoires et pays qui font de la science et de l'innovation un des premiers leviers de leur développement.
- **ISOLIFE** : association jouant le rôle d'interface entre Société & Science, qui œuvre à la transmission et au rapprochement des connaissances scientifiques auprès des citoyens et des décideurs.
- **RISOM (Réseau d'innovations sociales ouvertes mutualisées)** : un mouvement citoyen, fédérant des « faiseurs de changement », en charge de mailler les diverses strates de la société dans un cadre apaisant et non lucratif pour une meilleure prise en compte des besoins et attentes des citoyens.
- **Le CNFPT (Centre National de la Fonction Publique Territoriale)** : un établissement public qui, à travers sa mission de formation des agents territoriaux, accompagne les collectivités dans leur capacité à innover, à transformer les modes de conception du service public et à rénover le fonctionnement de leur organisation.



Annexe 2

Charte de la communauté des ambassadeurs de la transformation publique :



Charte de la communauté des ambassadeurs de la transformation publique

Cette charte a pour ambition de définir les objectifs, la composition, l'organisation, les activités, et les modalités de participation à la communauté des **ambassadeurs** de la transformation publique.

Cette communauté est un réseau d'agents de la fonction publique d'Etat sur le territoire de La Réunion. Elle agit comme soutien aux projets mis en œuvre par ses membres, appelés **ambassadeurs**, au sein de leurs administrations respectives. Cette communauté peut également porter ses propres projets à caractère interministériel.

Cette charte est établie en lien avec l'adoption de la recommandation sur le leadership et les aptitudes de la fonction publique par le conseil de l'OCDE, le 17 janvier 2019. <https://www.oecd.org/>

1. Vision et Mission de la communauté

La communauté des **ambassadeurs** est portée par une vision commune à long terme, qui guide ses actions et constitue le socle de départ de l'ensemble des projets portés. Un agent souhaitant rejoindre ce réseau doit impérativement partager cette vision pour assurer la cohérence globale des différentes actions mises en œuvre.



La “mission” de la communauté a également été réfléchi et formalisée. Elle se veut à la fois simple et concrète. Elle résume les activités que la communauté a vocation à mettre en œuvre ainsi que les bénéfices attendus pour ses membres.



2. Outils de la communauté

En 2021, la communauté se dote d'outils numériques pour permettre les partages d'informations, de documents et les échanges entre ses membres.

- Tribu est un espace collaboratif sécurisé qui permet le partage de fichiers et la coédition de documents (traitements de texte, tableurs, présentations). Tribu dispose également d'une fonctionnalité agenda qui permet de regrouper la liste des événements de la communauté. Tribu est accessible à tous les membres de la communauté qui sont invités à s'en servir et à l'enrichir à leur tour au bénéfice de tous.
- Filamba est une application sécurisée de communication pour l'ensemble des [ambassadeurs](#). Grâce à Filamba, les fils de discussion thématiques permettent de trouver facilement les informations qui intéressent chacun, et ainsi réduire le nombre de mails reçus. Un système de réponses-commentaires en fil de discussion public invite aux échanges entre [ambassadeurs](#). Le site permet également les discussions privées entre membres. Installé sur le serveur de l'académie de La Réunion, les contenus publiés sur ce site sont sécurisés.

3. Composition de la communauté

La communauté des [ambassadeurs](#) de la transformation publique est composée d'agents de la fonction publique d'Etat à La Réunion, intéressés par les thématiques de l'innovation, de l'agilité, de l'intelligence collective, de nouveaux modes de management...Ils partagent la vision énoncée plus haut.

Un agent de la fonction publique devient “ambassadeur” et fait ainsi partie de la communauté dès lors qu’il rejoint les deux outils numériques Tribu et Filamba. Il peut à tout moment demander à ne plus faire partie de la communauté, ses accès sont alors désactivés.

Cette communauté constitue ainsi un réseau d’acteurs partageant le même objectif et souhaitant se mettre en relation pour obtenir des conseils, partager des idées, rencontrer de nouvelles personnes, etc.

Pour participer aux rencontres organisées en présentiel ou distanciel sur des plages horaires de travail, chaque ambassadeur doit obtenir l’accord préalable de son supérieur hiérarchique.

Les ambassadeurs sont informés par la présente charte que leur nom et prénom est communiqué à leur administration. À tout moment, les directions de service, non membres du comité de pilotage, peuvent s’adresser à la plateforme régionale d’appui interministérielle à la gestion des RH (PFRH) pour connaître la liste des ambassadeurs de leur administration ou pour solliciter le réseau des ambassadeurs.

Un comité de pilotage s’assure de faire émerger, de développer et d’animer cette communauté interministérielle des ambassadeurs de la transformation publique. Les membres du comité de pilotage sont définis par les administrations partenaires engagées dans les projets déposés dans le cadre du fonds d’innovation RH en 2020 et 2021, soit l’académie, l’ARS, la DAAF, l’université et la PFRH.

4. Modalités de fonctionnement

Au-delà du comité de pilotage préalablement cité, le fonctionnement de la communauté repose sur la coopération et vise à développer la participation, l’autonomie et la coresponsabilité.

L’organisation repose sur un modèle inspiré de la gouvernance partagée, avec une structuration en cercles au sein desquels les membres ont un pouvoir équivalent. Cette organisation vise à favoriser l’écoute, l’expression de chacun et l’émergence de l’intelligence collective. Par la définition de rôles clefs et l’élection de personnes pour assurer ces rôles, l’organisation se veut également responsabilisante, favorisant l’autonomie de décision et d’action au sein d’un périmètre propre.

Important : de par sa fonction de réseau, la communauté aspire à contribuer à la réalisation de projets portés par des ambassadeurs au sein de leurs propres administrations. Ces projets ne constituent pas des cercles de la communauté. Ils ont leur propre organisation, structure et fonctionnement. Ils ne sont donc pas tenus de fonctionner selon les modalités décrites ci-dessous. Pour autant, ils peuvent s’en inspirer s’ils les jugent pertinentes.

Les cercles tels que décrits ci-dessous concernent :

- le comité de pilotage de la communauté
- tout projet interne porté par le comité de pilotage de la communauté (exemple : la réalisation d’un film interministériel, l’organisation d’un atelier thématique...).

Définition d’un cercle

Un cercle se définit par

- 1) une raison d’être qui correspond au but que se fixent les membres de ce cercle, ce à quoi leurs actions contribuent

- 2) des rôles qui définissent quelques missions prioritaires et les périmètres d'autonomie en matière de prise de décision. Les rôles sont attribués à des membres selon le processus d'élection sans candidat pour une durée prédéterminée ;

Le comité de pilotage de la communauté constitue le tout premier cercle de la communauté. Sa raison d'être est "de faire émerger, d'animer, de faire vivre et grandir la communauté interministérielle des [ambassadeurs](#) de la transformation publique".

La création d'un cercle

Les [ambassadeurs](#) peuvent proposer à la communauté de créer un cercle autour d'un projet ou d'une thématique particulière via Filamba. Une fois le cercle établi, il informe le comité de pilotage des rôles et actions à venir au rythme et sous la forme qui leur convient.

Modalités de prises de décision au sein des cercles constitués

Les décisions stratégiques et les décisions relatives au fonctionnement seront prises préférentiellement selon le mode de prise de décision par consentement.

Les décisions opérationnelles, qui consistent à la mise en œuvre concrète des choix stratégiques sont laissées libres aux personnes qui les exécutent. L'usage du processus de la sollicitation d'avis est recommandé, notamment lorsque ces décisions sortent du périmètre d'action d'un des rôles du cercle.

Réunions du comité de pilotage

Les réunions officielles régulières du comité de pilotage donnent lieu à la rédaction de comptes-rendus disponibles sur Tribu et le lien diffusé sur Filamba à destination de l'ensemble de la communauté.

5. Modalités de révision du présent document

Ce document fondateur est évolutif. Pour s'adapter à la bonne marche de la communauté, il fera l'objet de mises à jour, dès que nécessaire. Les propositions de mise à jour peuvent être soumises par n'importe quel membre de la communauté. Le comité de pilotage le valide en dernier lieu et s'assure de la mise à jour sur Tribu.

Annexe 3

Détermination des terrains pour les études de cas : deux organisations réunionnaises affichant l'innovation sociale dans leur mission et leur gestion managériale

Dans leur propos introductif, (Klein et Laville 2014) soulignent que l'innovation sociale au sein des organisations a un effet sur plusieurs domaines (p.15). Les deux organisations choisies présentaient plusieurs des éléments qu'ils définissent à savoir :

- **Dans le domaine de la production** en instituant « de nouveaux rapports entre les établissements productifs et les milieux où ils œuvrent ». A Tésis, ils proposent des solutions numériques qui modifient le rapport au travail des établissements et professionnels de santé avec les patients. Au QG Zazalé ils proposent des alternatives au monde marchand actuel visant à modifier le rapport des consommateurs avec leur environnement.
- **Dans le domaine social** en essayant d'« accroître la qualité de vie des collectivités et des citoyens ». A Tésis dans le secteur de la santé. Au QG Zazalé en proposant un nouveau modèle sociétal.
- **Dans le domaine managérial** visant à « assurer l'apprentissage collectif et l'accumulation du capital cognitif nécessaire au changement ». Dans les deux organisations en mettant au cœur de leur préoccupation le bien-être de l'humain et son développement.

Ils concluent leur propos avec l'intention de « réaffirmer le rôle central de l'action collective » qui permet l'émergence « des inventions susceptibles de devenir des innovations sociales dans divers domaines » (P.36)

Le Groupement Communautaire de Santé Tésis

L'organisateur de l'événement local « la Fabrique du changement » cité dans la partie contexte territorial de notre rapport, est également le directeur d'un Groupement Communautaire de Santé, le GCS Tésis. Cette organisation, à but non lucratif, développe depuis plusieurs années des services numériques d'E-Santé, ayant pour finalité de faire avancer la santé publique dans l'Océan Indien³⁸. La dimension technologique des innovations sociales en matière de E-santé, implique d'abord une bonne appropriation par les professionnels de santé ainsi que les patients, des outils et de leurs intérêts. La protection des données est un enjeu éthique fort pour le groupement qui se doit de respecter les cadres réglementaires établis, mais également de rassurer les acteurs de terrains, tout en opérationnalisant les systèmes d'informations dédiés. La trentaine de salariés qui travaillent dans un environnement complexe, doit développer de nouveaux services à l'interface des instances publiques qui les financent et des acteurs de santé qui voient leurs pratiques transformées par ces directives. Afin de répondre à cette ambition, le directeur ancre ses actions sur un certain nombre de croyances. Selon un modèle d'autogouvernance, appliqué à la singularité du GSC Tésis, il vise de déploiement de l'agilité de l'équipe.

Le QG Zazalé

Cette organisation réunionnaise, née du rassemblement d'acteurs de la société civile, à la suite du mouvement des gilets jaunes de la fin d'année 2018, promeut un nouveau modèle sociétal.

³⁸ Source : <https://www.thesis.re/>

Sans statut officiellement déclaré, cette organisation est actuellement suivie par 38391 personnes abonnées³⁹ au réseau social Facebook. Un noyau dur d'une trentaine de personnes participent à la vie quotidienne de l'organisation. Celle-ci se déploie autour de quatre missions : Kozé (le débat public), Bitasyon (l'autonomie alimentaire et l'élevage), Kiltir (la culture), Sobat (le militantisme). En opposition au système établi, l'organisation incarne l'innovation sociale par le modèle qu'elle déploie au service de la société réunionnaise et son appropriation par le noyau dur en termes de management.

Considérant que l'équipe de Zazalé et son premier cercle (identifiés comme membres actifs et garants du fonctionnement) compte une trentaine de personnes, la taille des deux collectifs est équivalente

Les deux formes d'organisation impliquent pour les collectifs qui y œuvrent deux rapports différents :

- Un rapport contractuel et salarié pour les membres de Tésis
- Un rapport d'engagement militant pour les membres du QG Zazalé

Cela nous a semblé intéressant de pouvoir analyser des modèles ayant des contraintes différentes pour avoir une représentativité plus grande des formes d'organisations à la Réunion. Elles incarnent également des défis forts, ayant un impact potentiellement important pour la population réunionnaise.

Le choix étant orienté vers une étude qualitative, et au regard des délais alloués à la phase diagnostic, nous n'avons pas la prétention de faire un état des lieux exhaustif. Nous avons pris le parti d'apporter matière à réflexion depuis des cas singuliers qui permettent de faire exemple par rapport à des organisations plus « classiques ».

³⁹ Source : <https://www.facebook.com/ggzazalegi>

Annexe 4

Le guide d'entretien semi-directif

Les interviews réalisées ont pour objectifs de recueillir des données sur la vision des acteurs de l'organisation, concernant son fonctionnement habituel (les routines quotidiennes) et les stratégies déployées face à un événement inédit. Nous investiguons ensuite la phase post-réactive afin d'identifier la capacité d'absorption, transformation qui suit l'impact dans le processus de résilience. Enfin, partant de l'exemple du confinement, nous invitons l'interviewé à faire part de son point de vue concernant les forces et les points de vulnérabilité de l'organisation face à ce genre d'évènements. Cette vision nous donne à identifier les relations qui peuvent exister entre le modèle d'innovation sociale adopté par l'organisation et son effet sur le processus de résilience.

Après avoir établi l'identité de l'interviewé, son parcours et les conditions de son arrivée dans l'organisation ainsi que son rôle nous orientons l'entretien selon les six thèmes suivants :

- **Thème 1 : Les routines de l'organisation avant le confinement**

Qui – quoi – comment avec qui – avec quoi – dans quel but : du point de vue de l'acteur interviewé

- **Thème 2 : L'impact du confinement sur les routines**

Ce que ça produit pour vous et pour l'organisation

- **Thème 3 : Les réactions, stratégies déployées pour y faire face**

Ce qui a été mis en place (par vous, au sein de l'organisation) durant le confinement

- **Thème 4 : L'impact des nouvelles stratégies sur les routines d'avant**

Ce qui a changé ou ce qui est revenu à l'état initial

- **Thème 5 : Les forces de l'organisation face à ce genre d'évènements**

Selon l'acteur, ce qui fait la force de l'organisation pour surmonter des impacts

- **Thème 6 : Les vulnérabilités de l'organisation face à ce genre d'évènements**

Selon l'acteur, ce qui pourrait ébranler l'organisation face à ce genre d'évènement

Pour les deux dernières questions, la personne interviewée est invitée à s'appuyer sur l'expérience du confinement, ou une autre qu'elle identifie comme significative dans la vie de l'organisation.

Annexe 5

Population interviewée dans chaque organisation

Afin d'étudier le phénomène de résilience, nous avons ciblé des acteurs présents avant le confinement. Néanmoins, nous avons recueilli le témoignage d'au moins deux acteurs ayant intégré l'organisation après le confinement afin d'obtenir leur vision de « novice » sur le fonctionnement de l'organisation et leur intégration au sein de l'équipe. Cette donnée nous semble importante pour comprendre la culture de l'organisation. Nous avons également tenté de respecter un quota homme femme et âge qui soit proportionnel à leur représentativité dans l'organisation. Enfin, les entretiens se faisaient sur la base du volontariat et en fonction de la disponibilité des personnes le temps de l'enquête. Sur les vingt entretiens réalisés, deux se sont déroulés en distanciel à la demande des participants, les 18 autres ont été réalisés in situ. Les informations recueillies ci-dessous, relatives à leurs profils sont la synthèse des réponses qu'ils nous ont faites à la question : pouvez-vous vous présenter et nous faire part de votre parcours et des circonstances de votre arrivée dans l'organisation ?

GCS Tésis : 11 interviews

L'organisation étant structurée avec des pôles, nous avons interviewé un panel de salariés nous permettant d'avoir une représentativité de la majorité des pôles et des types de postes occupés.

- Le directeur du GCS Tésis
- La gestionnaire administrative et financière
- Les responsables des pôles Digicom, Delivry, Exploitation et Déploiement
- Deux chargées du pôle déploiement (une ancienne et une nouvelle recrue)
- Un ingénieur chargé d'opération et support du pôle Exploitation
- Un chef de projet du pôle Delivry
- Une responsable éditoriale du pôle Digicom

Fonctions et parcours des personnes interviewées :

Le directeur : âgé de 47 ans, il a une formation généraliste en droit, gestion et économie. Après avoir travaillé dans des cabinets de conseil en informatique et organisation et démissionné 7 fois, il est recruté en qualité de directeur en 2011 au GIE, qui compte alors 3 salariés. Il se définit comme un « bâtisseur », « manageur humaniste et idéaliste ».

La responsable du pôle Delivry : ingénieure informatique de formation, elle a travaillé à New-York puis à Paris plusieurs années avant de postuler en tant que chef de projet au GIE en mars 2011. Elle a occupé ce poste jusqu'à l'expérimentation du projet Territoire de Soins Numérique (TSN). A la fin du programme elle poursuit sur des missions de responsable de pôle Delivry qui s'est constitué entre-temps et dans la continuité devient directrice opérationnelle du GCS Tésis.

Une chargée du déploiement : issue d'une école de commerce elle a pris son poste en septembre 2020.

Une chargée du déploiement : après l'obtention d'une maîtrise de recherche en micro biologie, elle s'oriente et obtient une maîtrise en santé communautaire au Québec, son pays d'origine. Elle travaille 7 ans pour le réseau RéuCARE⁴⁰ avant de postuler en 2016 au poste d'animatrice territoriale e-santé pour le programme OIIS. Elle est recrutée dans le cadre d'un contrat de chantier et travaille sous la responsabilité d'une consultante avant qu'une salariée de Tésis ne reprenne la fonction de responsable du pôle Déploiement. En 2017, elle devient avec ses 3 autres collègues chargée de déploiement. Entre 2020 et 2021, elle assure le remplacement de la responsable du pôle alors en congé maternité.

La responsable du pôle Déploiement : elle a fait une école d'ingénieur spécialisé dans l'environnement sur Paris puis s'est réorientée vers une formation en informatique bancaire. De retour à la Réunion, elle postule en 2012 sur un poste de chef de projet au GIE qui devient le GCS Tésis. Elle fait partie des 6 premiers salariés du groupement qui ont participé au développement des différents services. Elle prend le relais d'une consultante qui a dirigé les chargées de déploiement et devient responsable du pôle en 2017.

Un ingénieur du pôle Exploitation : il a 31 ans et a terminé un cycle d'étude en informatique en Belgique avant de travailler dans différentes grandes entreprises en qualité de consultant. De retour à la Réunion il travaille pour un cabinet de consultant qui le fait intervenir en mission à Tésis dans la phase d'expérimentation OIIS. En mai 2017, à la suite de son licenciement économique, il est recruté sur le pôle exploitation à Tésis. Il assure alors la hotline (appelé le guichet unique à l'interne) qui a pour vocation d'apporter un support technique aux utilisateurs. Rapidement il s'occupe d'alimenter l'annuaire des utilisateurs en collaboration avec le pôle déploiement, vérifie les systèmes d'informations, assure le suivi de la Messagerie Sécurisée de Santé (MSS) et la supervision des flux d'informations.

La gestionnaire administrative et financière : elle a été une des premières salariées du GIE TOI en qualité d'assistante de direction. Elle a vu la configuration du groupement changé avec l'arrivée du directeur en 2011 puis le recrutement progressif de l'équipe à la suite du changement de statut en 2012. Elle fait partie de ceux qui détiennent l'histoire du groupement et ses évolutions.

Le responsable du pôle Digicom : il a 41 ans, un profil de journaliste, il a grandi à La Réunion. Il commence une licence d'anglais avant de partir en Erasmus puis d'orienter ses études pour devenir correspondant de presse. Après un passage pour travailler sur Paris, il revient à La Réunion et évolue pendant 7 ans dans la presse, l'édition et la radio. En 2016, il se positionne sur le poste de responsable éditorial pour construire l'offre de contenu du site masanté.re⁴¹, site d'information grand public et de promotion de la santé, porté et financé par l'ARS et mis en œuvre par Tésis qui le recrute. Il travaille d'abord avec des consultants avant de commencer à travailler avec l'équipe de Tésis. Il devient responsable de pôle en 2020.

⁴⁰ La raison d'être du réseau RéuCARE est d'aider à structurer et à coordonner le partage d'information autour du patient afin d'établir pour chacun un parcours de santé optimal et lisible en fonction des ressources disponibles sur le territoire. Source : <https://www.reucare.org/>

⁴¹ <https://masante.ois.re/portal/>

Un chef de projet du pôle Delivry : il a 36 ans, a fait des études sur Paris à Science Po et à l'école de commerce l'ESCP Europ. Après l'obtention d'un master 2 en relation internationale à l'IRIS, il va faire un tour du monde pendant 1,5 an. A son retour il prend un poste au sein d'un cabinet de conseil en organisation et système d'information à Paris. Il a des missions d'accompagnement au sein des ministères dont 5 ans au ministère de la Défense. A son arrivée à La Réunion en 2017, il intègre un des cabinets de consultants qui travaille sur le programme OIS avec Tésis et intervient en qualité de prestataire avec le chef de projet de Tésis sur deux projets. Il travaille principalement en binôme avec le chef de projet jusqu'à son départ en mai 2019. Il va assurer l'intérim du chef de projet toujours en qualité de consultant jusqu'à la fin de l'année et est recruté à Tésis en qualité de chef de projet en janvier 2020.

Le responsable du pôle exploitation : il a une spécialisation en réseau informatique et télécom. Après une année de travail aux USA, il travaille en France dans plusieurs boîtes de service avant de se mettre à son compte. Il va reprendre ses études dans différents domaines et vient s'installer à La Réunion en 2014. Après avoir réalisé quelques prestations pour des adhérents de Tésis, il rencontre le directeur en 2015 et accepte une proposition de responsable technique à Tésis. Il fait la gestion des serveurs, les configure et assure la surveillance des systèmes pour que les services fonctionnent correctement.

La responsable éditoriale du pôle Digicom : elle a 38 ans et travaille avec Tésis depuis novembre 2015. Initialement recrutée par l'ARS et en contrat avec un cabinet de consultant, elle travaille d'abord dans les locaux de l'ARS. Puis le GCS va porter son contrat de travail, toujours pour l'ARS jusqu'à ce qu'elle bascule officiellement dans l'équipe de Tésis en 2017 (ou 2016 ne se rappelle plus).

QG Zazalé : 9 interviews

Nous avons pris le parti d'interviewer exclusivement des personnes impliquées dans le premier cercle de l'organisation (le noyau actif), c'est-à-dire celles qui participent activement et quotidiennement à la vie de l'organisation. Parmi les neuf personnes, une majorité vit sur place actuellement mais certains membres fondateurs interviewés résident également en dehors du rond-point. Pour respecter leur demande d'anonymat, nous apporterons des informations de façons globales sur leur profil.

Une première interview s'est déroulée en présence de quatre membres qui préféraient répondre de manière collective. Les cinq autres entretiens se sont faits individuellement selon leur disponibilité. Nous avons interviewé 3 membres qui ont initié le projet d'occupation du rond-point post mouvement GJ, 4 membres présents et actifs lors de l'annonce du confinement et deux membres qui sont arrivés après le déconfinement. Sur les neuf personnes interviewées, sept d'entre elles ont également des emplois en parallèle de leur engagement dans Zazalé dans différents secteurs d'activité principalement orienté vers le culturel, l'animation, le social et l'environnement (agriculture). La majorité à un niveau allant du bac au bac plus 4. La majorité est également engagée dans d'autres réseaux de militants.

Annexe 6

Préambule à la structuration de l'organisation suite à la signature du RIC

« Le rond-point des azalées est d'abord un lieu de militantisme.

Ce militantisme est intégré à une expérimentation d'un nouveau mode de vie établi sur les principes de solidarité, de partage, de don de soi, d'égalité, de paix d'amour et de justice dans le respect de l'environnement ; avec des envies d'une autosuffisance alimentaire, d'une alimentation saine...

Tout ceci est varié et conséquent, cela ne se décrète pas et fait l'objet d'un apprentissage.

Mettre en œuvre des notions telles que l'amour, la paix et la justice demande beaucoup d'efforts à faire sur soi-même déjà tout en essayant de les appliquer aux autres.

Une communication saine est semble-t-il la première condition à réunir pour pouvoir établir les bases du reste.

Après bientôt un premier mois de cette expérimentation, plusieurs dispositions semblent être nécessaires à prendre :

- Mettre en place un système d'informations qui permette d'en partager le plus et le plus efficacement possible ;
- Etablir une charte de vie sur le rond-point incluant des modalités d'intégration, de participation, de régulation des comportements « à problème » ;
- Envisager un dispositif de sécurité ;
- Proposer la régularité de ronkozé avec au moins à l'ordre du jour :
 - Point sur les actions en cours ;
 - Point sur les actions à venir ;
 - Point sur l'actualité du rond-point (aspects positifs, c'est important de les lister puisque ce sont eux qui maintiennent la motivation et l'engagement ; difficultés rencontrées et recherche de solution.

Ceci devrait nous mener ou nous a déjà menés à constituer des groupes de travail sur divers sujets (planter pour manger, coopérative de biens et de services...).

Mais avant tout, la question du sens de l'action militante se pose à nous. Pour quelles raisons chacun d'entre nous est-il sur le rond-point et dans quel objectif ?

Aujourd'hui l'objectif commun affiché et l'appel à la signature d'une pétition pour le RIC. Le RIC lui-même a été largement expliqué, décortiqué et chacun je pense en connaît un peu les tenants et aboutissants. La question qu'il paraît légitime de poser aujourd'hui c'est jusqu'à quel point devra-t-on faire signer la pétition ? Et que ferons-nous après ? »

