



Médecins sans frontières.
Artsen zonder grenzen.

CA/68 87-25

A tous les membres cooptés de
MEDECINS SANS FRONTIERES-BELGIQUE

Bruxelles, le 21 janvier 1987.

Chère amie, cher ami,

Vous trouverez en annexe la première partie des conclusions du groupe de travail "Organigramme - Communication interne", constitué par décision du C.A. du 18/11/86. Elle sera suivie d'une seconde et troisième parties traitant de l'organigramme et de la communication.

Nous vous invitons à en prendre connaissance et espérons qu'il répondra, à tout le moins partiellement, à vos préoccupations.

Les membres du C.A. ont par ailleurs reçu connaissance de la lettre adressée par un des leurs, le Docteur J.P. Luxen, ancien président, à tous les membres cooptés, le 30 décembre 1986.

Le Conseil d'Administration tient à faire observer que cette lettre a été rédigée et adressée à son insu. Eut-il été consulté sur l'envoi de cette lettre, qu'il l'eut désapprouvé.

Le Conseil d'Administration ne peut que vivement déplorer le tort considérable que cette lettre est susceptible de causer à l'organisation. La manière dont, en celle-ci, est présentée la crise de gestion que traverse actuellement le mouvement, n'est pas conforme à une analyse exacte de la situation. Il ne peut être accepté qu'on réduise celle-ci à un conflit caractériel si violent entre deux personnes ou encore qu'on charge l'une ou l'autre d'entre elles de toutes les erreurs.

Le Conseil d'Administration estime de son devoir d'affirmer ici que la situation n'est pas telle, qu'elle ne peut être résolue à la satisfaction de tous, par l'instauration d'un dialogue et la mise en place de la nécessaire clarté dans les structures de fonctionnement.

A cet égard, il maintient son entière confiance, tant au Docteur Philippe Laurent qu'au Docteur Jean-Pierre Luxen.

Nous vous prions de croire, chère amie, cher ami, en l'expression de nos sentiments très sincères.

Le Conseil d'Administration

Amour h. h. h.

Albert Denin

Alde
Lieven De Loble

Bouff

Van Haverbeke

W. Becken
PH. HAUTREUX



Médecins sans frontières.
Artsen zonder grenzen.

CONCLUSIONS GROUPE DE TRAVAIL

ORGANIGRAMME - COMMUNICATION INTERNE

Ce groupe a été constitué par le Président, le Docteur Réginald MOREELS, sur mandat spécial (P.V. du C.A. du 18/11/86) du Conseil d'Administration de MSF Belgique.

Il est composé des personnes suivantes :

- Docteur Claire BOURGEOIS
- Monsieur Karel CLAES
- Docteur Willy DEMEYER
- Docteur Albert DENOEL
- Docteur Réginald MOREELS.

I. OBJECTIF

- A) Résoudre un conflit au sein de l'organisation, par une solidarité positive. Ce conflit a été concrétisé par la démission de Jean-Pierre LUXEN, Président, le 18/11/86. Celui-ci est toujours directeur du service Opérations.
- B) Construire une nouvelle structure formelle (= organigramme), afin d'améliorer le fonctionnement professionnel et l'ambiance informelle au sein du bureau central.
- C) Améliorer et formaliser des réseaux durables de communication interne au sein de tout le mouvement MSF-B.

II. METHODE

Groupe de réflexion et de travail composé des membres cités.

Afin d'obtenir un résultat rapidement tangible et durable, ce groupe s'est fixé comme but la publication d'un document qui devra répondre aux quatre caractéristiques suivantes :

- SOUPLESSE
- SIMPLICITE dans les projets présentés
- OUVERTURE
- REALISME

Dès le début des travaux (fin novembre 86), le Président a demandé aux responsables et aux membres du bureau central un "fair-play" et une "mini" trêve dans le conflit existant.

Quant à l'échéance de la publication du document, elle a été fixée, dès le début, pour les environs de fin février 87.

Dans un esprit d'ouverture, le Président a rencontré personnellement, et dans une discrétion totale, tous les membres du bureau, certains coordinateurs de terrain de passage en Belgique et des membres non-permanents.

Une lettre du Président, avec l'accord du groupe de travail, a également été envoyée à tous les coordinateurs des missions, posant un nombre de questions liées au poids et à la communication des gens de terrain dans notre mouvement.

Avec insistance, les coordinateurs sont priés de se renseigner et de discuter des questions posées, avec les membres sur le terrain, soit lors d'une assemblée générale au niveau de la mission, soit par une visite dans les différents postes. Une plus ample information des travaux en cours pourrait être envisagée et réalisée par l'envoi ponctuel d'une personne, mandatée par le groupe de travail et le C.A. Toute autre éventuelle campagne d'"information", causant une déstabilisation possible du mouvement, sera combattue avec vigueur tant en Belgique que dans les missions! Toute force et toute proposition, susceptible de ramener la stabilité interne, sera accueillie très positivement par les responsables.

L'ouverture à de nouvelles idées et projets est, comme cité plus haut, une des caractéristiques de notre travail et permettra au document présenté de n'être limitatif dans aucun domaine, excepté dans la structure, une fois avalisée par le C.A.

Enfin, le groupe de travail est totalement au service du mouvement et se décomposera, une fois le document réalisé et publié.

III. DEFINITION DES PROBLEMES EXISTANTS

Ces conclusions sont le résultat des consultations diverses, mais menées de façon systématique, ainsi que d'une réflexion et de discussions poussées. Elles ne tombent pas dans le piège des accusations personnelles, mais il est évident que toute ressemblance entre cet écrit et les personnes n'est pas pure coïncidence.

Nous ne faisons pas de procès d'intention, mais nous mettons le doigt sur les erreurs :

Comment se fait-il que des médecins ayant fondé et construit un mouvement se détestent autant, au point de désirer des départs et de refuser toute collaboration ultérieure?

MSF est-il vraiment devenu un panier à crabes, dont certains ont perdu l'enthousiasme et se paralysent, dont d'autres ont perdu - ou n'ont jamais eu - le sens de la communication et se retirent dans un coin, sont devenus agressifs et tentent de frapper ?

Si nous n'ouvrons pas rapidement ce panier au grand air, les plus motivés partiront et certains cadavres pourraient rester au fond du panier! Ainsi, toute vie aura cessé.

Sans être limitatives, nous avançons les causes suivantes :

a) MSF-B n'est pas uniquement une réalité, elle est aussi une histoire.

Il a été fondé par deux médecins, enthousiastes et capables. Dans son sillon se sont rapidement ajoutés d'autres forces vives. Puis, l'organisation a grandi, rapidement, par les membres engagés et

cution de celle-ci. Ensuite, il est indispensable de parler d'UNE SEULE VOIX, même si l'on n'est pas d'accord. C'EST LA DISCIPLINE ESSENTIELLE DE TOUTE VIE ASSOCIATIVE.

Le management suppose aussi que la bonne marche de l'organisation et son fonctionnement dépendent d'une interrelation continue entre les différentes composantes ou services. Que l'on adhère ou non à la croissance différenciée, MSF reste une entité. Cette entité doit être dirigée par un directeur ou un Conseil d'Administration, qui veillent surtout à ne pas perdre le contact avec les différentes composantes du mouvement. Chaque service, s'il est dirigé de façon capable, a une autonomie nécessaire mais ne peut s'isoler des autres. Sinon, l'autonomie d'un service possède sa micro-dictature et a la possibilité de déstabiliser la structure de l'organisation.

Chez MSF, la direction générale et le C.A. ont pris leurs distances vis-à-vis des différents services, quant à l'information réciproque et la présence, tout en n'abandonnant pas le pouvoir de décision.

Ceci aboutit à un conflit, où les services prennent de plus en plus de pouvoir (et le pouvoir grise, ne l'oublions pas, à MSF), mais sont régulièrement frustrés de se voir bloqués ou ralentis dans leurs décisions, par une ou quelques personnes de la direction! Si la décision est prise de commun accord par une communication informelle et formelle, elle a l'avantage d'être souvent plus complète, qualitativement meilleure et d'entraîner l'enthousiasme des membres concernés dans la prise de décision.

b) La communication et la relation interhumaine dans l'organisation.

Relations avec le conflit.

Tout en sachant que la communication dans une grande organisation se doit d'être formalisée (cf. document sur les règles pratiques de la communication interne), la clef de voute d'un bon fonctionnement est une grande densité de communication informelle.

Celle-ci a été très dense pendant les premières années de MSF-B, d'une part par la taille de l'organisation, d'autre part par la qualité des gens travaillant pour nous. Sont survenus les premiers

malaises, période pendant laquelle la communication informelle diminue à tous les niveaux par méfiance mutuelle, et la communication formelle disparaît quasiment entre les personnes à l'origine du malaise.

Vient alors la période de conflit réel, d'abord caché, puis explosant au grand jour, période pendant laquelle la communication formelle est totalement rompue entre les antagonistes du conflit, mais aussi où les "conversations intimes" atteignent un degré maximum parmi les personnes d'un même "clan". Ceci est humain, mais toxique pour une organisation. Le conflit devient passionnel et une caractéristique de la phase aiguë de celui-ci est précisément l'impossibilité apparente de réconciliation entre les deux tendances.

Les membres ayant été à peine concernés et informés de multiples projets et d'actions au sein du mouvement, deviennent brutalement, parfois malgré eux, les acteurs privilégiés d'un ou de l'autre groupe du conflit.

Notre tâche consiste à laisser d'une part passer la phase hyperémotionnelle, à aider les antagonistes à ne pas souffrir outre mesure de leurs sentiments négatifs et surtout à donner des informations aussi objectives que possible sur l'état actuel du conflit, mais aussi sur les raisons qui ont marqué son avènement. Ceci vers un maximum de membres du mouvement, soit par écrit, soit verbalement.

Si l'intention du conflit est la prise de pouvoir par un "clan", elle doit être combattue par tous les moyens, surtout dans une organisation humanitaire comme la nôtre. Si par contre l'intention est la progression du mouvement par des changements profonds au niveau structurel, en laissant une chance à chacun de s'y réinsérer s'il le désire, le conflit sera salutaire et l'effort mérite d'être stimulé.

Il ressort également des conversations informelles, que la relation interhumaine entre les différents échelons de la hiérarchie à MSF-B peut être améliorée par un respect pour chaque boulot, chaînon nécessaire de la chaîne organisationnelle, le respect des bénévoles, qui n'ont qu'une compensation spirituelle à leur travail, pour ceux ou celles qui partent ou reviennent de mission, pour les non-permanents en quête d'informations. Nous savons évidemment bien que

le temps grignote souvent la possibilité de contacts. Cependant une parole encourageante, un sourire, peuvent en quelques secondes éclaircir la journée d'une personne. Ceci est une caractéristique commune à tout milieu relationnel.

c) L'environnement social du bureau central. L'évaluation comme critère de progrès.

Un mouvement ne peut grandir que grâce à l'acquisition de personnel. Il est normal qu'une organisation comme MSF, créée par des amis, s'enrichisse d'amis. En dehors des sentiments affectifs qui lient les membres de MSF travaillant pour le même but, un processus de professionnalisation s'engage au niveau de chacun. Dans son rayon, le nouveau membre s'intéresse aux problèmes, s'instruit par lectures et expériences des autres, acquiert son expérience propre et, à son tour, a la tâche de former d'autres nouveaux venus. Dans notre mouvement, la mobilité est d'autant plus grande qu'elle se situe entre l'Europe et les pays du tiers-monde, où MSF a ses missions. Cependant, l'avantage moral (non financier dans notre organisation) a aussi un prix. Le travail de chacun doit pouvoir être évalué, la remise en question doit être continue, la formation ponctuelle ou à plus long terme assurée.

Le problème à MSF est que certains permanents ne se sentent pas responsables vis-à-vis d'eux-mêmes et souvent de l'organisation. Une complicité amicale empêche l'évaluation objective.

Pour nous, la possibilité d'une évaluation d'un travail ne va absolument pas à l'encontre de la complicité amicale. Elle n'ira à l'encontre, que lorsque certains éléments perdent leur motivation ou leur ardeur de progression ou se complaisent dans l'habitude, parce que sûrs de leur poste.

La bonne ambiance n'exclut pas l'effort, mais l'effort et le désir de s'enrichir et, par ce biais, enrichir le mouvement à son niveau, crée l'enthousiasme collectif, l'estime pour le travail réalisé par la personne.

Elle deviendra de toute façon obligatoire, car le succès appelle le succès. Une gaffe est facilement pardonnable, mais difficilement si elle se produit par négligence.

d) Manque de job-description

Certaines personnes m'ont déclaré qu'il a fallu plus d'un an pour se situer au sein de leur bureau.

Ne parlons pas d'un organigramme, dont la majorité n'a même pas connaissance.

La référence à telle ou telle instance et le travail dans chaque service seront définis de façon précise mais non exhaustive, puisque l'organisation est en pleine évolution.

e) La faiblesse du Conseil d'Administration

La perception est large au sein des membres, que le C.A. a un rôle décisionnel important mais a été faible dans le passé. Les membres permanents et non permanents ne se sentent pas réellement représentés. L'impression est grande et est partiellement justifiée que les décisions sont déjà prises par un ou deux dirigeants permanents, membres du C.A. et que le projet est proposé de telle façon qu'il doit être avalisé.

Ceci souvent par manque d'information réelle au niveau des membres non permanents et souvent même de certains membres permanents.

Nous pouvons y ajouter que, mises à part certaines améliorations techniques de l'ordre du jour, mises au point par le juriste du C.A., l'ambiance n'y est plus des plus chaleureuses. Souvent les débats sont empreints d'attitudes névrotiques, c'est à dire que la réaction à une certaine idée ou à un projet est disproportionnée avec la cause. Ceci est causé par le malaise et par les sentiments ennemis entre certains membres du C.A.

Là aussi, nous devons redéfinir le rôle!

f) Conclusions

- Réduire la situation actuelle à un conflit violent et caractériel entre deux personnes est faux.
- Focaliser toutes les erreurs d'un ou de l'autre côté est également injuste.

- Des erreurs ont été faites, des clans se sont créés, le pouvoir grise certains membres. Ceci est humain, mais grave et inquiétant pour notre organisation.
- Reprenons l'essence de notre vocation : aide médicale et logistique à court et moyen terme à des populations du tiers-monde, tributaires d'une misère socio-économique. L'aide se porte essentiellement dans des zones conflictuelles, là où les autres ne vont pas. Les situations médicales d'urgence au niveau international deviennent notre spécialité. L'articulation de l'urgence avec la réhabilitation se fait déjà d'une façon professionnelle et l'articulation avec le développement se met tout doucement en route, mais doit s'élaborer de façon structurelle dans les prochaines années.

Pour cela, il faut récolter des fonds et l'"accrochage" avec le public, duquel nous sommes issus. Le témoignage est donc très important, surtout en cette période historique, où toute une société bouge.

Le projet de l'aide, d'une part, et du témoignage dans la société, d'autre part, s'articulent et sont complémentaires. Notre société produit les possibilités (personnel et argent), afin que nous remplissions notre vocation et nous avons le devoir de leur témoigner le surplus que l'on a toujours "récolté" en revenant de ces pays lointains.

- Chaque responsable du mouvement doit comprendre la complémentarité de ces deux pôles et ne pas les opposer en les focalisant sur sa personne. Ce serait tomber dans le piège d'un faux débat.
- Les hommes responsables, et de ce qui a été décrit, sont surtout responsables de ce qui se passe.

Il est temps de revenir à l'essentiel, mais pour cela il faudra parfois subir certaines frustrations au niveau personnel.

Tant pis, chacun aura sa place, sauf s'il refuse de collaborer...

Pour le Groupe de travail :
Docteur R. MOREELS