

**Jean-Luc GALIZIA**

**Le management  
adapté à  
la Démarche Qualité  
en  
établissement de soins**

**Vaincre les résistances au changement**

Dépôt légal : octobre 2002

Numéro d'éditeur : 2981

ISBN : 2-7328-1920-4

***Editions SUEZ S.A. – 2002***

La loi du 11 mars 1957 n'autorisant, aux termes des alinéas 2 et 3 de l'article 41, d'une part que « *les copies ou reproductions strictement réservées à l'usage du copiste et non destinée à une utilisation collective* » et, d'autre part, que « *les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration* », « *toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle, faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause, est illicite* » (alinéa 1 de l'article 40). Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles 425 et suivants du code pénal.

## Sommaire

INTRODUCTION.....	2
-------------------	---

### PREMIERE PARTIE

Le management : une évolution irréversible.....	5
---	---

#### **Chapitre 1 : Nouvelle approche du management**

##### *A. Construire une vision inspiratrice : le visioning, une étape préalable à la mise en place d'une démarche qualité*

A.1. Le visioning

A.2. L'art du visioning

A.3. Les périlleuses dérives de la vision

##### *B. Créer des consensus*

B.1. Le consensus

B.2. La pratique du consensus

B.3. Les faux consensus

##### *C. Piloter les démarches participatives*

C.1. Le canal participatif, sa structure

C.2. Quelle utilisation du canal participatif dans la régulation sociale

#### **Chapitre 2 : Engagement, implication et changement d'approche de la direction**

##### *A. Une révolution culturelle du rôle du dirigeant*

A.1. La mutation des dirigeants : une nécessité

A.2. La cohérence des dirigeants : une obligation

A.3. Les différents rôles du dirigeant

##### *B. Développer un leadership authentique*

B.1. Du chef au leader

B.2. Communiquer avec authenticité

B.3. Les pièges de la communication : les repérer

##### *C. Immersion dans le concret*

C.1. Principes d'actions pour le manager

C.2. Passer du cloisonnement à une coopération

C.3. Vers un nouveau rôle de l'encadrement

## DEUXIEME PARTIE

Comprendre la motivation pour vaincre les résistances au Changement.....37

### **Chapitre 1 : Motivation : le cœur du réacteur**

#### *A. Découvrir la source de la motivation*

- A.1. Motivation de première génération
- A.2. Motivation de deuxième génération
- A.3. Motivation de troisième génération

#### *B. Les enjeux de la motivation dans l'entreprise*

- B.1 La motivation est-elle un enjeu pour le salarié
- B.2. Le sens et la reconnaissance
- B.3. Satisfaction, motivation, implication : clarification

#### *C. Démotivation et conflits de motivation*

- C.1. La démotivation : un fléau flou
- C.2. De la démotivation douce à la démotivation dure
- C.3. Développer une cohérence

### **Chapitre 2 : Les résistances au changement : L'inéluctable fatalité ?**

#### *A. Conduire les grandes transitions*

- A.1. Nature des principaux symptômes
- A.2. Quels réflexes de défenses sont utilisés
- A.3. Origines des résistances

#### *B. De la névrose à la maturité*

- B.1. Terrain de jeu névrotique
- B.2. Comprendre la montée de l'irrationnel

#### *C. La formation comme principale solution*

## TROISIEME PARTIE

Vers une gestion dynamique des ressources humaines.....58

### **Chapitre 1 : Un outil de motivation au niveau Individuel : l'évaluation**

#### *A. La notion d'évaluation*

A.1. Les différents types d'évaluation

A.2. La conception de l'évaluation retenue

A.3. La méthode d'évaluation

#### *B. L'entretien d'évaluation : une priorité*

B.1. L'entretien d'évaluation

B.2. Les conditions de la réussite de l'entretien d'évaluation

#### *C. L'évaluation : quelles finalités*

C.1. Les enjeux de l'évaluation

C.2. L'intérêt d'une évaluation

### **Chapitre 2 : Un management participatif basé sur l'évaluation**

#### *A. Une évaluation individuelle du salarié*

#### *B. Mettre en place le système*

B.1. Elaborer les outils de l'évaluation

B.2. Les supports matériels de l'évaluation

B.3. Définir une méthode pour élaborer les instruments de l'évaluation

#### *C. L'évaluation : un outil qui s'inscrit dans la logique des ordonnances du 24 avril 1996*

C.1. La dynamique créée par l'évaluation...

C.2. ... s'inscrit dans la logique des évolutions prévues par l'ordonnance  
du 24 avril 1996

CONCLUSION.....76

## BIBLIOGRAPHIE

# Introduction

La qualité comme système de gestion des hommes, moteur de l'innovation, ou ouverture du champ de la parole à ceux que l'ancien système condamnait au silence, est un phénomène réellement nouveau.

Selon l'analyse de Michel CROZIER, c'est lorsque tous les acteurs d'un système sont d'accord sur leur intérêt à changer, soit leur comportement, soit leur manière de travailler, que peuvent se produire des changements réels et significatifs.

Il s'agira ici d'examiner comment peuvent être vaincues les réticences au changement, dans le cadre de la mise en place d'une démarche d'assurance qualité dans un établissement de soins. En avril 2001 au plus tard tous les établissements de santé publics ou privés de France devaient être engagés dans une démarche d'accréditation. Cela a impliqué de fait l'obligation d'entrer dans une démarche d'assurance qualité et plus précisément dans une démarche d'amélioration continue de la qualité.

Or l'accréditation qui n'est qu'une étape et non une finalité, ne peut s'obtenir qu'avec l'adhésion du plus grand nombre des acteurs d'un établissement.

Alors que la grande majorité des dirigeants d'établissements de soins étaient conscients des enjeux, la tentation fut grande pour beaucoup d'entre eux « d'externaliser » la prise en charge de la qualité. Cela fut salubre lorsque cette sous-traitance était un accompagnement, un encadrement. Grande fut la déconvenue de ceux qui ont cru naïvement qu'une démarche qualité pouvait s'acheter clés en main et se dupliquer.

Le manager doit comprendre et admettre que la réussite d'une telle démarche ne peut passer que par l'implication de tous. Remettre l'homme au centre d'un tel système est une condition sine qua non, un pré-requis. Omettre l'importance du capital humain au sein de l'entreprise, sous estimer sa capacité d'inertie est le plus sûr moyen d'engager une démarche vidée de sa substance. Les désillusions qui suivraient, entraîneraient l'entreprise dans une spirale, aux effets diamétralement opposés aux objectifs recherchés.

Alphonse ALLAIS n'imaginait pas qu'un jour, on solliciterait une de ces citations pour expliquer une mutation manageriale quand il disait « *qu'un couple change de logique quand il passe de la verticale à l'horizontale* ». En effet, sans une approche managériale plus participative, la dynamique de changement ne peut s'opérer.

L'implication ne se décrétant pas, il est nécessaire de l'induire par des buts et des projets partagés par le plus grand nombre, qui permettent de passer de la motivation à l'action.

Vouloir motiver les salariés aujourd'hui n'a de sens que si l'on accepte de prendre en compte ce qui anime et donne vie à la motivation.

Alors que pendant longtemps on a pensé pouvoir manager l'entreprise sans le social, voire malgré lui ou contre lui, il faut désormais apprendre à manager avec lui. Manager avec le social perçu non pas comme une contrainte, un mal nécessaire auquel on ne peut se soustraire, voir une sorte d'obligation morale en forme d'impératif humaniste, mais tout simplement parce que c'est la seule manière efficace de faire gagner l'entreprise et de gagner avec elle. La réflexion s'est appuyée sur l'étude d'une trentaine d'ouvrages, la plupart faisant référence, et

choisis en fonction de l'éclairage qu'ils étaient susceptibles d'apporter à notre domaine d'action et de réflexion.

La sélection des ouvrages s'est faite dans trois directions :

- La première a nécessité de trouver et rassembler les écrits de sociologues réputés pour leurs travaux en sociologie des organisations (CROZIER, BERNOUX, MINTZBERG, HERSBERG, DOYLE, MAC GREGOR...), ensuite d'étudier les analyses comparatives faites par différents auteurs sur les théories de management et de la qualité, précisant leurs différences, voire leurs oppositions, mais surtout leurs évolutions (ORGOGOZO, CHAISE, SERIEYX, ANZIEU...).
- La deuxième direction suivie a consisté à recueillir le même type d'informations, mais analysées et adaptées par leurs auteurs uniquement sous l'angle du secteur de la santé. Il est d'ailleurs intéressant de constater ici qu'indépendamment des « nouvelles » approches managériales qui cycliquement sont évoquées dans l'entreprise, bon nombre de principes et de valeurs qui imprègnent cet ouvrage étaient déjà proposés il y a plusieurs décennies par certains sociologues. Il faut donc bien donner du temps au temps.
- La troisième direction enfin, a nécessité de s'intéresser à des ouvrages beaucoup plus pratiques, qui concernaient principalement l'évaluation et la motivation.

Il était intéressant après 18 ans de vie professionnelle, de pouvoir comparer un vécu en tant que membre d'équipes de direction avec une approche plus théorique sur les connaissances en ressources humaines entendues au sens le plus large.

Une certitude a été acquise : le regard sur l'autre doit changer, la notion de pouvoir doit être revue, l'utilité de chacun réhabilitée.

Le management pyramidal TAYLORISTE, ancestral, n'a plus sa place dans une logique de qualité, il en est même le pire ennemi, l'essentiel d'un plan à long terme étant de trouver une stratégie adaptée aux activités futures et non de prescrire les tactiques d'hier pour l'avenir.

Le management tient une place centrale dans cet ouvrage. Aussi n'est-il pas inutile avant d'aborder le corps de l'étude proprement dite d'en rappeler brièvement son évolution dans le temps.

L'histoire du management est somme toute récente. Avec quelques quinze ans de décalage sur les Américains, les théories du management ont émergé sur notre continent au début de ce siècle, et correspondent à la naissance et au développement de l'époque industrielle qui s'achève. Le vingtième siècle nous aura vu passer du TAYLORISME au management stratégique et participatif. De l'essor industriel nous reste une conception classique du management, issue du modèle social traditionnel et autoritaire. Diriger c'était concevoir l'organisation, commander, exploiter les capacités individuelles, le pouvoir était centralisé et fort et l'organisation était une structure simple et entrepreneuriale, qui selon les termes de H. MINTZBERG, deviendrait mécaniste par l'introduction de théories sur l'organisation rationnelle du travail.

Cette structure simple, centralisée autour du leader, aujourd'hui démodée, ne retiendra pas notre attention au-delà d'une « citation pour mémoire », pourtant elle a donné libre cours aux abus d'une philosophie charismatique du management que les

psychosociologues comme E. ENRIQUEZ<sup>1</sup> ont mis en lumière pour souligner combien les éléments culturels, joints aux facteurs de personnalités, sont encore de nos jours, susceptibles de produire des managers initialement estimables, mais souvent dangereux et inaptes à conduire les mutations nécessaires aux entreprises.

La première moitié de ce siècle a vu émerger en opposition à la structure simple et charismatique, une structure bureaucratique, mécaniste, séparant les tâches de contrôle et d'exécution. L'homme égoïste et paresseux travaille par nécessité dans une recherche de sécurité. Il faut donc une organisation formelle et rigide, fonctionnant sur des principes d'ordre et de discipline.

DOUGLAS MAC GREGOR<sup>2</sup> analysera dans la « *fonction X* » cette conception traditionnelle de la nécessité d'une direction qui contrôle car :

- « *A cause de cette aversion caractéristique à l'égard du travail les individus doivent être contrôlés, dirigés, menacés de sanction si l'on veut qu'ils fournissent les efforts nécessaires à la réalisation des objectifs organisationnels* ».
- « *L'individu moyen préfère être dirigé, désire éviter les responsabilités, a relativement peu d'ambition, recherche la sécurité avant tout* ».

Historiquement, c'est avec la seconde guerre mondiale que le paysage socio-économique va être bouleversé. Le développement de la mécanisation, une meilleure connaissance de l'homme et de ses besoins d'un point de vue psychologique et sociologique, ainsi que le développement des syndicats, transforment les principes de fonctionnement de l'entreprise qui n'est plus une simple organisation mécaniste mais aussi un groupe social.

Ce souci de la dimension humaine va conduire à plus de fonctionnalité, de communication, de participation, de responsabilisation. Cette philosophie sociale va transformer la conception du management, qui prendra visage humain. Diriger c'est alors animer, motiver, coordonner les compétences, dynamiser les groupes, être intuitif et cordial. Les conceptions sociales vont en une vingtaine d'année, laisser la place aux philosophies managériales qui ont encore cours aujourd'hui alors que nous sommes entrés dans l'ère post-industrielle, qui appelle d'autres philosophies du pilotage de la complexité.

Il faut souligner à cette époque l'accélération des changements dans le contexte socio-économique, les progrès de l'automatisation et de l'informatique, le développement de la consommation et de la croissance, conjointement à la recherche du bien-être, à l'élévation importante de la scolarisation. Cette époque de la philosophie managériale prend en considération dans l'entreprise, système humain, les principes énoncés par ce même DOUGLAS MAC GREGOR dans la « *fonction Y* ».

<sup>1</sup> E. ENRIQUEZ « Les figures du maître »

<sup>2</sup> D. MAC GREGOR « La dimension humaine de l'entreprise »

- *La dépense d'effort physique et mental dans le travail est aussi naturelle que le jeu et le repos.*
- *Le contrôle externe et la menace de sanction ne sont pas les seuls moyens pour obtenir un effort dirigé vers les objectifs envers lesquels il se sent responsable.*
- *La responsabilité envers certains objectifs existe en fonction des récompenses associées à leur réalisation.*
- *L'individu moyen apprend dans les conditions voulues, non seulement à accepter mais à rechercher des responsabilités.*
- *Les ressources relativement élevées d'imagination, d'ingéniosité et de créativité pour résoudre des problèmes organisationnels sont largement et non pas étroitement distribuées dans la population.*
- *Dans les conditions de la vie industrielle moderne, le potentiel de l'individu moyen n'est que partiellement employé ».*

Il en résulte des principes de fonctionnement de l'entreprise et de développement conséquent de modèles, d'outils et de techniques spécialisées en vue d'optimiser les processus : direction par objectif, management stratégique, développement de l'organisation, cercles de qualité, démarche d'assurance qualité...

La philosophie managériale doit faire du directeur un professionnel qui a appris son métier de guide, négociateur, gestionnaire de projets, mais surtout catalyseur qui construit sur les potentialités individuelles.

L'objectif de ce travail est de démontrer et tenter de convaincre qu'il n'y a pas d'autres alternatives pour les dirigeants d'établissements de soins, que de repenser leur approche

managériale et leur communication avec leurs collaborateurs, de s'intéresser réellement aux ressorts de la motivation de leur personnel, d'adapter leur propos et leurs actes afin de diminuer les résistances au changement, et parvenir à récolter les fruits d'une démarche qualité.

Cet ouvrage est organisé en trois parties. Nous nous attacherons dans une première partie à présenter une nouvelle approche du management, à mettre en lumière ce que doit être le rôle des dirigeants et de l'encadrement dans le cadre d'une démarche qualité, et quelles sont les évolutions comportementales obligatoires pour y parvenir, les plus propices à générer une dynamique de groupe.

Une deuxième partie tentera d'expliquer les mécanismes de la motivation et ce qui peut l'accroître afin de mieux appréhender les résistances au changement, pour les atténuer considérablement, faute de pouvoir les faire disparaître totalement.

La troisième partie enfin définira d'une manière très concrète l'un des outils permettant la mise en place d'une logique de changement dans l'entreprise. Il s'agira de l'évaluation qui redéfinit la transparence et les niveaux hiérarchiques, la finalité, mais surtout précisera en quoi elle est un élément de motivation.



*« Si l'on admet que la ressource humaine reste la ressource rare et que sa mobilisation est essentielle pour répondre aux enjeux, il est encore plus indispensable de la comprendre, et pour la comprendre de l'écouter »<sup>3</sup>, la nécessité d'une meilleure communication sera en filigrane tout au long de cet ouvrage.*

Les rapports avec les praticiens libéraux qui officient dans les établissements privés ne seront pas abordés. Bien que la finalité et les enjeux soient très proches, la nature des rapports non hiérarchiques empêche toute globalisation.

<sup>3</sup> M. CROZIER « l'entreprise à l'écoute »

## LE MANAGEMENT : UNE EVOLUTION IRREVERSIBLE

« Dans le monde où nous vivons les entreprises continuent à se déterminer en fonction d'un avenir prévisible, alors qu'il ne l'est plus »

Michaël FRADETTE « L'organisation cinétique »

### 1

## Nouvelle approche du management

En ce début de troisième millénaire et dans l'optique de la mise en place d'une démarche qualité, inspirée par la « *théorie Y* » ébauchée dans l'introduction, nous allons tenter de préciser les différentes approches managériales qu'il sera nécessaire de mettre en place et pratiquer pour accroître les chances de succès. Elles reposent sur trois fondements : la vision, le consensus, l'approche participative.

**A. Construire une vision inspiratrice : le visioning une étape préalable à la mise en place d'une démarche qualité.**

### **A.1. le visioning**

Jusqu'à présent l'homme n'a inventé que deux grandes méthodes pour réguler le fonctionnement des organisations : le respect des normes et des règlements, et la présence d'une finalité commune évidente pour tous. Si l'on veut « démilitariser » l'entreprise, il faudra bien renforcer la puissance et la clarté des finalités pour que celles-ci prennent la place des systèmes de contrôles habituels. L'entreprise moderne qui veut développer ses capacités de réactions et d'adaptation, ne peut plus se permettre

une organisation pyramidale, dans laquelle le travail est contrôlé concrètement et physiquement par une hiérarchie qui passe derrière les exécutants qui ont réalisé les tâches. Le visioning se définit comme « *un profond voyage à l'intérieur du cœur et même de l'âme d'une organisation. Il permet de révéler le rêve d'une communauté de travail et de l'exprimer sous la forme d'un futur idéal, désirable par tous et suffisamment détaillé pour que chacun voie tout de suite comment il peut contribuer concrètement chaque jour à sa réalisation* ». <sup>4</sup>

Le visioning est donc une dynamique vivante qui permet à une entreprise de prendre conscience de sa raison d'être, de ses désirs, de sa soif de performance, de ses forces et faiblesses, mais aussi des chemins qui lui permettent d'atteindre dans les nombreux domaines de son quotidien les standards d'excellence qu'elle vise.

*Le processus importe autant que le résultat.*

« *L'effet du processus de visioning est aussi important que la vision elle-même* » souligne Michaël DOYLE, car il transforme en profondeur la manière dont une entreprise se voit, travaille et construit son futur. Le visioning fait évoluer l'entreprise au-delà du leadership charismatique et du mythe du patron héros.

Les meilleures visions ne peuvent être le fruit des seules cogitations ou inspirations du dirigeant.

La vision ne peut être le travail d'un seul être, même si l'impulsion initiale est souvent donnée par le dirigeant, qui doit se charger d'assurer la communication de cette vision. Une vision efficace n'est pas une « belle vision » dont on est fier parce qu'elle est glorieuse, elle est l'expression du rêve d'une communauté et non du projet personnel du dirigeant. Tant que les services restent dépendants du dirigeant, les forces de travail et de créativité ne sont pas pleinement mises à profit : elles sont sous-optimisées.

Préparation du visioning.

Le visioning prend du temps et doit se préparer.

Il invite à se poser les questions les plus fondamentales pour le futur de l'entreprise :

- Qui sommes-nous aujourd'hui ?
- Quel est notre métier ?
- Quelle image a-t-on de nous à l'extérieur ?
- Quels sont nos atouts, nos faiblesses, nos problèmes ?
- Quel est le bilan de la situation actuelle en terme de risque comme d'opportunité ?
- Que se passe-t-il dans l'environnement et que s'y passera-t-il dans le futur ?
- Quelles sont les tendances susceptibles d'affecter notre activité à long terme ?
- Perçoit-on des menaces à anticiper, des positions stratégiques à explorer, des occasions à saisir ?
- Qui veut-on être, et que veut-on faire à l'horizon de cinq ou dix ans ?
- Par quoi veut-on se distinguer ?
- Quelle est la contribution que nous souhaitons apporter d'une manière unique à nos clients ?
- Quelle est notre raison d'être, celle qui nous rendrait irremplaçable si nous osions être ce que nous pouvons être ?
- Que faut-il changer, faire évoluer, transformer pour se rapprocher de cette vision ?

Cela nécessite du temps, un espace sécurisant, un profond climat de confiance entre les salariés et leur dirigeant et un désir réel de repenser et « re-imaginer » ensemble l'entreprise. De même que les salariés ne peuvent simuler leur implication dans un tel processus, les dirigeants ne peuvent feindre d'être ouverts aux apports de groupe. La vision n'a rien d'un processus lourd, d'un défi titanesque ou d'une triste procédure destinée à satisfaire la lubie du patron.

<sup>4</sup> Michaël DOYLE « Quest for vision »

## Un processus en spirale

Le visioning est un processus en spirale, dans lequel la vision et l'action quotidienne sont simultanées. Loin d'être un processus linéaire du type vision – décision – plan d'action pour appliquer les décisions, le visioning est une des premières étapes du développement d'un processus de changement dans une organisation.

A ce stade le leader incarne le rêve partagé. Il est le symbole vivant de l'essence de la vision, et la source d'inspiration de chacun pour réaliser chaque jour un peu cette vision.

### A.2. l'art du visioning.

Le dirigeant doit expliquer ce qui l'a conduit à souhaiter s'engager dans un processus collectif de visioning, et témoigner avec intégrité de son désir de voir chacun contribuer à l'élaboration de la vision. Il doit préciser s'il a des intuitions stratégiques personnelles, mais celles-ci ne se substitueront pas au travail accompli par le groupe. Beaucoup de visions grippent sur ce point. Apparemment créées à plusieurs, elles finissent par être redessinées par le chef en fonction de ses seuls critères. Le capital confiance qui permet au groupe de s'engager, puis de progresser dans le processus de visioning se constitue à cette étape de démarrage.

Apprécier le présent.

Le principe de réalité oblige à regarder d'abord ce que l'on sait faire. La vision prend sa source dans les compétences clés de l'entreprise, et doit tenir compte de ses atouts et de ses faiblesses. On recueillera bien sûr le point de vue de toutes les parties prenantes afin de dresser l'état des lieux le plus objectif possible, intégrant différentes perspectives et donc différents systèmes de valeurs.

Réécrire le passé et scruter l'environnement futur.

Plus on va loin et profond vers le passé, plus la vision est claire et pénétrante dans le futur. C'est en s'appropriant son passé que l'on peut imaginer le futur avec plus de justesse. Qui veut tourner les pages sans se soucier de la culture de l'entreprise et de son histoire est rattrapé par son passé, qui prend parfois les traits de son destin. Il faut imaginer ce que les clients vont vouloir.

Rêver l'entreprise à long terme.

*« Le moral d'une équipe de travail peut être défini comme l'existence chez le salarié du sentiment d'être accepté et d'appartenir à un groupe d'hommes, à travers l'adhésion à des buts communs et la confiance en la désirabilité de ces buts »* précisait en 1949 Milton L. BLUM.<sup>5</sup>

Rêver le futur est l'activité la plus joyeuse et profondément rassurante qui soit : joyeuse parce qu'elle réveille nos aspirations, nos désirs les plus nobles et notre créativité ; rassurante parce qu'elle nous rappelle que l'on peut réaliser tout ce que l'on veut, à condition d'être tous animés par une même vision. A plusieurs, soudés par un même idéal, on peut déplacer des montagnes

Nous sommes habitués à nous projeter dans le futur en extrapolant sur le présent ou le passé. Là, l'exercice consiste à faire l'inverse. On est dans le futur, on est le futur et de cette position privilégiée rarement investie, on parle aux autres du quotidien.

<sup>5</sup> Didier ANZIEU, Jaques-Yves MARTIN « la dynamique des groupes »

Bâtir la stratégie.

Connaissant la situation actuelle et le futur collectif rêvé, on est en mesure de bâtir la stratégie qui permet d'atteindre ce futur. A partir de cette étape, on rejoint certaines grandes lignes de la planification traditionnelle :

- Définition de la stratégie
- Ligne de conduite à adopter
- Projet à engager
- Formulation d'objectifs précis
- Plan d'action détaillé

Une bonne stratégie serait incomplète sans une analyse lucide des obstacles qui l'entravent, y compris bien entendu, les obstacles internes, résistances ou oppositions aux choix effectués.

Transmettre la vision.

Dés que la vision est lancée, le leader doit veiller à ce qu'elle inspire l'action de tous les jours : il importe que chaque cellule de l'entreprise vibre au diapason de l'ensemble.

Le directeur qui insuffle l'esprit de changement n'est rien sans un capital confiance très présent dans la structure. Sa puissance se mesure à sa capacité de communiquer ses idées, et à la manière dont il saura ou non appuyer son action sur ses agents de changement, catalyseurs ou relais d'évolution. Un style de direction autocratique ou simplement centralisée ne peut faire éclore la créativité, le sens des responsabilités et l'envie d'entreprendre pour bâtir un futur meilleur. Les méthodes de management retardent sur les compétences qu'elles espèrent faire émerger parmi les salariés ; se noue alors la boucle infernale : sans manager de progrès, aucun espoir de faire changer l'entreprise en profondeur, mais sans un tel changement, l'entreprise ne produira pas de manager de progrès. C'est ici que le visioning s'avère très puissant, il offre une tangente originale pour sortir de ce cercle vicieux : une réflexion systématique et globale dans laquelle les principaux acteurs concernés réinventent ensemble l'entreprise.

### **A.3. les périlleuses dérives de la vision.**

Le visioning peut donc apporter le souffle nécessaire à la mise en place d'une démarche qualité, mais un certain nombre de dérives fréquentes seront à éviter.

#### **Une vision intellectuelle ou émotionnelle.**

Le danger serait de transformer le processus de visioning en un exercice purement intellectuel, ou bien ne plus savoir faire la différence entre la réalité et l'imaginaire, ou entre l'émotion profonde et l'agitation émotionnelle.

#### **Une vision monochrome.**

Dans ce cas, plus le leader a une personnalité forte, plus il aura tendance à tirer la couverture à lui, en colorant systématiquement la vision selon sa préférence. C'est pourquoi plus son style est fort et ses préférences marquées, plus la personne devra se mettre à l'écoute de ceux qui peuvent compenser ses démesures.

## Une vision figée.

Celle-ci est la vision qui serait poursuivie sans relâche, comme une idée fixe ou une obsession. Si l'on gagne parfois par détermination et persévérance seul contre tous, il est rare de l'emporter sur la réalité en dernier ressort.

Il faut non pas partir d'une idée fixe, mais d'un sentiment intérieur fort. Une vision figée est donc une vision qui ne capte à l'extérieur que ce qui l'arrange, et qui se coupe de nouveaux captages, donc de la vie, et par-là même du succès.

## Une vision sans évolution personnelle.

Il s'agit ici de bien voir le futur, ce qui oblige à se transformer, d'abord pour accepter d'autrui les « feed back » qui nous dérangent, ensuite parce qu'une vision n'est rien sans son application dans la réalité quotidienne de l'entreprise.

On ne peut aller plus loin que là où l'on est soi-même parvenu. L'entreprise dédaignera allègrement les clients si l'on dédaigne ses salariés. Qui veut offrir une vision très ambitieuse, doit développer

une qualité de personnalité à la hauteur de la qualité de vision recherchée. Certains managers continuent d'affiner leur vision en oubliant que la performance dépendra aussi de leur transformation à eux.

## La crise d'identité.

Il est fréquent que les individus se demandent si tous les efforts qui leurs sont demandés valent bien la peine d'être engagés. A trop insister sur le seul patriotisme d'entreprise, les sociétés oublient d'encourager l'attachement de chaque salarié à son métier ou à son service, et ouvrent donc la porte à tous les drames lorsqu'on décide de vendre une activité ou de fermer un service. Aussi toutes les entreprises qui jouent sur la fierté d'appartenance (à laquelle la vision contribue fortement) doivent-elles anticiper pour ne pas créer de traumatisme dangereux, tant chez ceux qui partent que chez ceux qui restent.

Il est important que l'individu ne se laisse pas « embarquer » dans un grand dessein d'entreprise sans développer simultanément un solide projet personnel. Le créateur de vision est interpellé par le bizarre et l'atypique, parce qu'il perçoit un éclairage nouveau qui enrichira sa vision. Comme le chercheur scientifique s'intéresse à tout ce qui sort du cadre, parce que les anomalies ont des chances de faire progresser sa théorie, sa capacité de tolérance vis à vis du paradoxe et de l'ambiguïté est à la mesure de sa faculté de discernement.

## B. CREER DES CONSENSUS

*« La question n'est pas de savoir si les membres du groupe ou le chef peuvent prendre les décisions les plus appropriées pour un groupe. Elle est de savoir si le chef, sans les membres du groupe, peut prendre de meilleures décisions que le peut le groupe total incluant le chef »* précisait TH. GORDON.<sup>6</sup>

### B.1. le consensus

Il faut admettre aujourd'hui que décider tout seul à partir de son unique point de vue représente un risque majeur, et que les personnes ne se sentent pas concernées quand la décision leur est imposée d'en haut.

<sup>6</sup> Michael KORDA « Le pouvoir »

« *Le consensus est un consentement composé d'acceptation active de soi et d'autrui, et des relations soi-autrui* » affirmait J. MULLER en 1965. le consensus sera d'autant plus profond que le groupe aura pu prendre conscience des concessions faites par chacun dans le but d'aboutir à un accord : il le sera aussi d'autant plus que les membres auront la conviction d'avoir pris en considération le plus grand nombre de solutions possible eut égard à la zone de liberté qui leur est impartie, et au degré de responsabilité qu'ils assument.

Les personnes ont envie de s'impliquer davantage, d'être considérées comme partie prenante dans la prise de décision, car même claironnée dans l'entreprise, la meilleure décision restera mauvaise, si elle n'est pas appliquée. Ce souci de la mise en œuvre et le temps que prend celle-ci, participent donc de la qualité de la prise de décision. Le consensus développe une intelligence de l'action. Une fois seul dans sa responsabilité et sa compétence, chacun sera capable de choisir et d'analyser avec la même cohérence que les autres membres de l'équipe parce qu'il aura participé au processus qui a débouché sur la décision finale.

S'il est normal que toutes les décisions ne relèvent pas de la même catégorie, et que pour certaines, un niveau de secret soit nécessaire, les changements aléatoires de règles du jeu ne sont plus tolérés.

Les règles du jeu consensuel.

Un consensus n'est pas un état que l'on atteint une fois pour toutes, mais un processus qui vit : une dynamique, un courant que l'on ne saurait figer. Chaque personne va devoir s'impliquer, d'abord pour créer le consensus, puis pour le faire vivre. Il ne doit pas se trouver de participants pour rester muets, pour critiquer la décision prise dès la sortie de la réunion. Sur la pirogue chacun doit embarquer dans de bonnes dispositions et pagayer en cadence avec l'envie d'avancer jusqu'au cap que l'on s'est fixé. Si quelques-uns pagaient à contre courant ou gardent leur pagaie levée, la pirogue ne peut que partir à la dérive. Le consensus se construisant par étape, il est inutile de se presser. Le temps consacré à sa construction sera autant de temps gagné sur l'application de la décision, car tous auront été mêlés au processus. Ils auront eu le loisir de donner leur avis, comme de connaître celui des autres, et de comprendre le sens de la décision finale puisqu'ils l'auront construit eux-même avec les autres. Il serait abusif de parler de consensus tout en pressant les acteurs par des délais trop courts, à peine suffisants pour ratifier une décision autocratique. Si le jeu n'est pas défini, comme c'est souvent le cas, la frustration est générale.

Selon Michaël DOYLE, la vraie décision au consensus dans les entreprises se caractérise par quatre facteurs :

- A l'issu des discussions toutes les personnes comprennent la décision adoptée.
- Elles acceptent de l'appliquer (ou au pire s'engage à ne pas la saboter) et cela pour un temps déterminé.
- Cette décision ne choque pas leurs valeurs morales.
- Chaque personne est satisfaite de la manière dont elle a été traitée au cours des discussions et du processus dans son ensemble, même si ses idées n'ont pas toutes été retenues au final.

Cela signifie que l'on est d'accord pour évoluer au cours du processus, pour changer d'avis, pour être « modifié » par le point de vue de l'autre, si ce point de vue est meilleur. A l'opposé du manipulateur, le manager doit instaurer un climat sécurisant de respect des idées d'autrui (même les plus folles), des peurs, des résistances, des divergences. C'est le plus haut niveau hiérarchique qui peut le plus facilement donner le ton, et sur ses épaules repose en grande partie le succès ou l'échec du consensus.

## **B.2. pratique du consensus.**

Avant d'être une pratique, le consensus est un état d'esprit qui admet que les processus interactifs sont plus riches et plus efficaces que les décisions unilatérales. Ne sont pas bons les processus de prise de décision au cours desquels les participants ne changent pas, n'évoluent pas dans leurs idées, car il n'y a pas d'enrichissement mutuel, ni surtout d'apprentissage. Pour le dirigeant, la pratique du consensus est un excellent moyen d'aider un établissement à savoir apprendre et à développer une véritable intelligence collective.

### **Décision au consensus.**

Dans la pratique, comment se déroulent les prises de décisions courantes au consensus ? trois étapes principales sont à respecter :

#### 1. La première consiste à s'accorder sur le comment.

On parle « méthode » au début de la réunion et ensuite seulement de « contenu ». il s'agit donc d'arrêter une façon de procéder, un délai et un plan précis pour le déroulement du processus :

- Tour de table pour recueillir les différentes perceptions du problème.
- Discussions à bâtons rompus pour élargir le cadre, examiner les aspects qui n'avaient pas été mis en lumière et mieux cerner la définition du problème.
- Recadrage des priorités pour délimiter le champ sur lequel on va concentrer ses efforts.
- Choix des critères d'évaluation des solutions, et vote final sur les critères les plus importants.
- Rechercher les éléments constitutifs du problème ainsi délimité : tout au long du processus on utilisera des « papers boards » pour noter les apports de chacun, s'assurer que tous les avis ont été pris en compte, et favoriser les sélections. Il est plus facile de se mettre d'accord en regardant ensemble un même tableau, plutôt qu'en argumentant dans l'abstrait sur des idées.

#### 2. Une fois le « comment » arrêté ensemble, on passe à la deuxième étape :

Vérifier l'accord des participants sur le « système de recours » qui sera adopté si le consensus ne fonctionne pas. Vote à la majorité ou décision unilatérale du responsable hiérarchique. Ce n'est pas une menace, mais une stimulation encourageant les personnes à se montrer immédiatement constructives.

#### 3. Ensuite la troisième étape consiste à s'accorder sur le fond, en reprenant chaque phase du déroulement et en respectant les méthodes que l'on s'est fixé pour la progression jusqu'à la



décision collective finale. Si le consensus ne fonctionne pas à l'un ou l'autre des stades de la discussion, on revient au stade précédent ou même en amont.

### **B.3. les faux consensus.**

La décision au consensus n'est pas une norme. Cette méthode réclame de la précision et du temps. Elle est surtout adaptée pour les sujets complexes qui exigent créativité et forte adhésion collective (réorganisation, tournants stratégiques, vision du futur, choix face à une menace concurrentielle, mise en place d'une démarche qualité, « nouveaux départs »).

Le consensus n'est pas non plus un compromis. A vouloir aller trop vite, le leader tente parfois d'impliquer le maximum de monde

et boucle sur accord d'une médiocrité affligeante, et ce parce qu'il n'a pas osé prendre une décision unilatérale, pourtant dans son domaine de compétence, qui risquait de déplaire. Le consensus n'est pas un alignement sur les idées des autres. Parfois, les participants n'osant pas donner immédiatement leur opinion réelle, commencent par s'aligner sur ce qu'ils imaginent être l'avis général. Progressivement se dessine une sorte de consensus qui en fait n'en est pas un, puisqu'il repose sur l'incapacité des personnes d'exprimer leur vrai désir et sur une série de suppositions croisées.

Le consensus ne doit pas devenir un vaste forum permanent. A force d'être mêlés à toutes les décisions à tous les niveaux, d'aucuns finissent par penser qu'ils ont le droit de s'exprimer sur n'importe quoi, n'importe quand. Et chacun de croire que son opinion a la même valeur que celle de l'autre, sous prétexte que tous sont assis autour de la même table pour discuter du problème.

Le manager doit être très clair, le management participatif n'implique pas nécessairement la démocratie totale. Avoir le droit

de s'exprimer, d'être entendu et de participer ne signifie pas être à égalité de vote sur tous les sujets et dans tous les cas. Il est donc souhaitable lors de la décision du groupe, de vérifier chez tous les membres la compréhension des conséquences qu'aura pour eux-mêmes et leur entourage « l'engagement » qu'ils vont être amenés à prendre. Il semble que la décision doit être prise explicitement et si possible avec un caractère de solennité proportionné à son importance dans la vie du groupe. Il est souhaitable qu'elle soit exprimée à nouveau d'une façon formelle pour pouvoir être intégrée dans la mémoire active du groupe.

« En fait la décision du groupe aboutit à la suspension de l'inertie naturelle du groupe ; celui-ci devient capable de mobiliser ses énergies pour entreprendre de nouvelles tâches, elle modifie son équilibre quasi stationnaire en facilitant l'érosion des normes anciennes et la cristallisation de nouvelles normes. La décision du groupe est actuellement considérée comme le moyen le mieux approprié à la prévention du phénomène de résistance aux changements qui s'opposent aux initiatives fécondes ».<sup>7</sup>

### **C. Piloter les démarches participatives.**

Dernier venu dans la régulation sociale, le canal participatif est sans doute celui qui suscite encore aujourd'hui le plus d'interrogations. Dans les entreprises qui ont su l'utiliser, ce canal a permis de faire émerger tout un potentiel inemployé de créativité, particulièrement aux échelons les plus bas. Des agents jusqu'alors passifs et « routinisés » se

<sup>7</sup> D. ANZIEU, J.Y. MARTIN « la dynamique des groupes restreints »

sont soudain trouvés mis en situation d'acteurs, ce qui a eu bien sûr des conséquences importantes sur le plan social. Conséquences positives mais aussi négatives car les autres acteurs du jeu (encadrants, spécialistes, fonctionnels, délégués et syndicalistes) ne voient pas forcément toujours d'un bon œil l'arrivée d'un nouveau membre. Au-delà de cette déstabilisation provisoire nous avons à nous interroger sur le bon usage qui peut être fait du canal participatif, ce qui suppose de connaître d'abord sa structure pour être à même de l'améliorer.

### **C.1. le canal participatif, sa structure.**

Dans le vocabulaire managérial, pourtant souvent imprécis et flottant, il est peu de qualificatifs aussi flou que celui de « *participatif* ». « Concept valise », le mot recouvre des réalités bien différentes. Qu'y a-t-il de commun par exemple entre un cercle de qualité, un projet d'entreprise, le management par projet ? Le risque de confusion est grand, aussi il convient de préciser ce qui relève réellement du canal participatif.

Pour qu'une pratique de gestion puisse être rangée dans le canal participatif, il faut qu'elle soit en rupture avec le modèle traditionnel au moins à deux niveaux :

- Le niveau de l'organisation : on passe d'une organisation cloisonnée, pyramidale, verticale, à une organisation ouverte, c'est à dire, commençant à fonctionner en réseau sur le plan horizontal ou transversal. Provisoirement, dans un groupe de travail, ou plus durablement dans une équipe de projet, l'organisation traditionnelle se disloque et se recompose sur d'autres bases.
- Le niveau du fonctionnement : le commandement hiérarchique directif ou autoritaire, incarné par la personne du chef, cède pour un temps la place à un fonctionnement plus démocratique, où est favorisée et recherchée la négociation entre acteurs.

Double rupture donc, qui va induire ou supposer d'autres ruptures par exemple d'ordre culturel : le chef n'est pas celui qui sait et qui décide seul ; les subordonnés ont des idées qui méritent d'être examinées ; le changement négocié « passe mieux » que le changement imposé ; etc. Aussi un inventaire des pratiques participatives peut-il être esquissé à partir de ce double critère : organisation / fonctionnement.

Ce n'est qu'à partir d'un certain degré d'éloignement du point d'origine 0 que l'on peut vraiment parler de pratiques participatives. La véritable ligne de rupture se situe au moment où l'on sort à la fois de l'équipe « naturelle » et de la simple information/expression.

Au final, on rangera dans le canal participatif un certain nombre de groupes et de structures aux objectifs divers, à la durée de vie très variable, mais qui ont tous comme caractéristiques principales d'instaurer la transversalité dans l'organisation et de fonctionner sur la base de « l'ajustement mutuel » comme l'a précisé MINTZBERG :

- *Groupes de projet* : appelés aussi groupes de travail, de progrès, de traitement du problème, avec un effectif de taille modeste. Par nature ils peuvent être transhiérarchiques et transfonctionnels.
- *Cercles de qualité* : se sont les groupes de projet au niveau du terrain avec une préoccupation forte sur la qualité du produit ou service. Ils se caractérisent également par l'utilisation d'une méthodologie très structurée (diagrammes de Pareto, arbres des causes,

matrices multicritères, etc.) que les participants doivent bien maîtriser. Ils s'adressent le plus souvent aux exécutants, ou au niveau d'encadrement subalterne. Et c'est parce qu'il s'agit là de catégorie privée de pouvoir, que leur accession à une certaine capacité d'influence dans et sur l'entreprise en est d'autant plus remarquée.

- *Equipes-projet* : dans ce cas les structures hiérarchiques et fonctionnelles classiques éclatent. Ici la rupture organisationnelle est la plus forte. Fonctionnant toujours sur le mode de l'ajustement mutuel, les équipes gèrent elles-mêmes leur fonctionnement, répartissent les ressources, arbitrent entre les priorités.

## **C.2. quelle utilisation du canal participatif dans la régulation sociale.**

Les pratiques participatives font émerger de nouveaux acteurs, même si elles ne sont pas d'abord mises en place pour cela mais pour récupérer « l'intelligence de base ». ils sont pour l'essentiel :

- Les animateurs des groupes de travail.
- Les membres des groupes participatifs souvent choisis sur une double base de cooptation et de volontariat.
- Les chefs de projets.
- Les membres des comités de pilotages.
- Les initiateurs de ces démarches (managers, DRH, etc.).

Dans la plupart des cas, ces salariés sont des acteurs du fonctionnement « habituel » : tel agent de maîtrise, manager de son équipe sera animateur de groupe ; tel chef de service siègera au comité de pilotage ; tel ou tel employé sera un membre actif de groupe de travail. Mais les acteurs du canal participatif possèdent aussi leurs enjeux privés : désir de reconnaissance, souci d'efficacité, motivations humanistes, difficultés à vivre dans un système traditionnel, ambition ou carriérisme. C'est à ce titre qu'ils vont finir par constituer tous ensemble un canal participatif structuré, cohérent, disposant d'une réelle capacité d'influence sur le système social et dont la mise en mouvement dans une perspective de régulation sociale ne peut laisser la direction indifférente.

Bien sûr, une direction peut mettre en place une participation « poudre aux yeux » ; il faut « *faire participer* » comme on l'entend dire quelques fois. Ce simulacre ne mène pas très loin.

Rapidement convaincus de l'inanité de leur contribution, soupçonnant une manipulation subtile, les salariés s'en désintéresseront très vite. L'essoufflement décrit maintes fois des formules participatives demeurées traditionnelles dans le mode profond de fonctionnement en est bien sûr l'illustration. Cependant le phénomène participatif connaît une telle ampleur et une telle généralisation, malgré de nombreux échecs et enlisements, que l'on pense qu'il n'est pas sans conséquence sur le fonctionnement de l'entreprise en général, et sur son mode de régulation sociale en particulier.

Pour une direction le problème va être alors par une forme d'institutionnalisation officialisant les acteurs, leur jeu interactif, leurs ressources et leurs zones d'influences, d'insérer cette régulation autonome à l'intérieur même de la régulation de contrôle.

En effet les pratiques participatives se traduisant pour les salariés concernés :

- Par la prise de conscience des choses qu'ils ont à dire.
- Par le fait de pouvoir les exprimer.
- Par la découverte personnelle et collective du rôle qu'ils peuvent jouer, non plus en tant que simple exécutants, mais en tant qu'acteurs prenant part à l'organisation de leurs conditions quotidiennes de travail.

A terme, trois types de changements se produisent dans le fonctionnement de l'organisation et le jeu des acteurs :

- Des changements factuels : ils sont immédiatement observables et perceptibles, quelques fois quantifiables. C'est la partie émergée de l'iceberg ; manifestations apparentes d'autres changements survenus plus en profondeur.
- Des changements culturels : ils ont trait aux modifications des normes et valeurs qui sous-tendent le comportement des groupes et des individus dans l'entreprise. Il s'agit du niveau le plus souterrain, le plus difficile à observer et à maîtriser, mais sans doute celui qui s'inscrit le plus dans un processus durable et donc déterminant pour l'avenir.

Il s'agit en fait de créer une synergie entre les différents canaux :

- Représentatif-participatif : les représentants du personnel deviennent diffuseurs et stimulateurs des démarches participatives.
- Médiatique-participatif : les groupes expérimentaux se sentent soutenus et valorisés par la diffusion de leurs résultats.
- Participatif-encadrement : le coordonnateur redonne à une hiérarchie qui risquait la marginalisation l'occasion d'affirmer un leadership « compétentiel » reconnu de tous.

Il convient donc de s'orienter vers une articulation des différents canaux visant à optimiser leur synergie. Notons toutefois qu'il y a sinon des incompatibilités, du moins des interférences à maîtriser. Par exemple : on ne peut pas renforcer l'encadrement en remettant en cause des décisions chaque fois que l'on négocie avec les représentants du personnel ; à l'inverse, on ne peut demander à la hiérarchie de « faire la guerre » aux syndicats tout en cherchant à obtenir l'accord de ces derniers sur des enjeux majeurs.

Il ne s'agit pas de tomber dans le travail de « jeux à sommes nulles » où donner quelque chose à l'un des canaux est automatiquement ôter à l'autre. Quel équilibre fragile il faut trouver ! Il faut surtout atteindre l'irréversibilité du processus.

En guise de conclusion de ce chapitre, il a paru intéressant de faire un parallèle avec une monarchie. Surprenant ? Pas tant que cela.

Dominique LAGARDE<sup>8</sup> dans un article présentant le nouveau roi du Maroc MOHAMED VI, écrivait : « ...il s'agit bien en effet d'une rupture avec le passé. Dans

*l'entourage du roi, on parle aujourd'hui d'un nouveau concept d'autorité qui exige d'associer les Marocains à la recherche de solutions »* et d'une monarchie « *porteuse de modernité... »*. Jusqu'ici dans les milieux gouvernementaux on évoquait pour justifier que rien ne bouge « *les forces de la résistance au changement... »*. Le nouveau roi a une vision pour son peuple, une approche plus consensuelle et participative. Les déclarations d'intentions ont été suivies de quelques actes forts symboliquement. Une vraie mise en place de démarche qualité en somme.

Le management de et par la qualité totale dérange parce qu'à l'attribution de territoires, de droits, de responsabilités étroites, il substitue la serviabilité, le sens du service rendu au client interne ou externe. Le client est au sommet de chaque organigramme. Il dérange parce qu'au flou des relations (dans certains cas) et aux frontières fermées (dans les autres cas), il substitue la clarté d'une négociation et d'un compromis formalisé auquel il faut se conformer sans dérogations, sauf à nouvelles négociations. Il dérange parce qu'il est global, exhaustif, la qualité étant l'objectif de toutes les fonctions, tous les niveaux, tous les individus. Il dérange parce qu'à la qualité unique, il substitue l'obligation de toutes les qualités ensemble, sans pour autant verser dans la qualité qui ne serait pas payée à son juste prix. Il dérange parce qu'à la satisfaction que chacun a de faire assez bien ou de son mieux, il substitue « *l'ardente obligation de toujours mieux faire, l'excellence étant un horizon qui recule »*.<sup>9</sup>

<sup>8</sup> l'Express du 18/11/1999

<sup>9</sup> Hervé SERIEYX « Le zéro mépris »

## ENGAGEMENT, IMPLICATION ET CHANGEMENT D'APPROCHE DE LA DIRECTION.

*« Le principal moteur du changement c'est toujours l'équipe dirigeante et plus particulièrement le chef d'entreprise. Son engagement est une condition primordiale. On pourrait presque dire que cette condition nécessaire est presque suffisante ».<sup>10</sup>*

L'engagement dans une démarche d'assurance qualité déstabilise les rôles des uns et des autres, or il est indispensable que l'équipe dirigeante ait des points de vues cohérents sur l'avenir de l'établissement.

Il faut donc que la direction se remette en cause, apprenne à mieux se connaître, redécouvre l'humilité, mais aussi la relativité de son action par rapport à celle engagée par ses collaborateurs. Mais la remise en cause des pratiques de direction n'est pas évidente. En effet, si les évolutions de mentalités sont certaines, leur traduction dans les faits est beaucoup plus longue à se réaliser.

*« La solution passe par l'expérimentation. Ce n'est qu'en sortant des sentiers battus que l'on s'ouvre à des perspectives nouvelles »<sup>11</sup>* explique Andrews GROVE, PDG d'INTEL.

### A. UNE REVOLUTION CULTURELLE DU ROLE DU DIRIGEANT.

#### A.1. la mutation des dirigeants : une nécessité

*« J'ai appris à l'usage que déléguer ses pouvoirs, se créer à soi-même des contre-pouvoirs en renonçant à tout faire soi-même, même si on est assuré de faire mieux, c'était une manière de rendre hommage à la dignité de mes collaborateurs et en même temps une façon de mieux gérer parce que là, miraculeusement, l'efficacité et l'éthique coïncident. Cela vaut la peine d'en profiter. Je crois qu'abandonner son pouvoir, ne se réserver que les décisions ultimes, c'est à dire les plus difficiles d'ailleurs, et donner du contenu aux fonctions de ses collaborateurs, c'est une attitude qui a du sens. Accepter la contestation, accepter la contradiction, reconnaître qu'on s'est trompé, accepter de changer de route, je l'ai fait en essayant de mettre ma conscience en règle »<sup>12</sup>* déclarait Roger FAUROUX, ancien PDG de saint GOBIN et de l'ENA.

La mise en œuvre de cette démarche entraîne nécessairement une remise en cause du fonctionnement habituel et de la hiérarchie traditionnelle. Le rôle d'encadrement se

<sup>10</sup> Michel CROZIER « L'entreprise à l'écoute »

<sup>11</sup> Steve MICHAUD « Le renouvellement constant »

<sup>12</sup> Isabelle ORGOGOZO « Les paradoxes de la qualité »

transforme et va nécessiter de réinventer les relations hiérarchiques. Pour que l'établissement puisse réussir sa mutation,

il est essentiel que ses dirigeants réussissent d'abord la leur, car c'est au plus haut niveau du commandement que le changement doit être engagé, pour guider le reste de l'institution dans un contexte complexe et perturbé, qui efface ou rend inefficace les anciens repères d'une gestion ou d'un management, qu'on peut qualifier d'administratif.

Le responsable aujourd'hui ne peut plus se contenter d'être un donneur d'ordre, il doit favoriser l'émergence des projets, faciliter le développement de ceux qui s'intègrent dans les orientations définies et créer les conditions les plus favorables pour leur réalisation. Bien sûr, ce changement devra se réaliser lentement, la direction devant inscrire son action dans la durée avec une équipe stable. On passera alors d'une logique d'obéissance à une logique de responsabilisation, d'une logique de l'immobilisme à une logique de mobilisation des personnels, et enfin d'une logique de pouvoir à une logique de compétence.

Le directeur aujourd'hui doit pouvoir anticiper les évolutions et à ce titre repérer les changements à mettre en œuvre en développant ses capacités d'ouvertures. Il doit pouvoir aider ses collaborateurs à progresser dans le chemin tracé.

Il doit surtout se sentir prêt à remettre en question des conceptions, des attitudes et à envisager des modifications dans toutes les pratiques professionnelles, dans les réseaux de communication et d'information, dans le management. Il s'agit surtout d'accepter une part d'inconnu. Avoir un projet ne suffit pas, celui-ci doit avoir un sens pour tous ceux qu'il concerne. La démarche permettant de la préparer, de le formuler et de le soutenir créera les conditions pour que l'établissement reste durablement en projet. En fait la vraie liberté de choix et d'action en tant que décideur, est celle d'une soumission délibérée à une finalité collectivement reconnue et foncièrement humaine.

L'instauration des relations de confiance entre les acteurs favorise l'implication dans des projets ambitieux, et permet de vaincre la peur de l'inconnu. La principale qualité d'un responsable manager d'équipe est sa capacité à donner envie à tous ces collaborateurs, d'aller de l'avant en sécurisant et en valorisant. Le manager de demain ne dirige plus du personnel mais des personnes qui veulent être considérées pour leurs qualités propres et leurs contributions particulières. Les conditions favorables à l'expression et à l'implication de tous devront être créées en donnant l'exemple de l'écoute, de la réceptivité et de sa disponibilité aux préoccupations de tous les groupes.

Aucun outil, aucun organigramme, aucune création de poste, aucun groupe de travail ou autre commission ne pourra remplacer l'investissement personnel du directeur général, du moins durablement. Prendre l'initiative du changement et anticiper sur les modèles possibles du futur est hautement périlleux, et ne peut se faire qu'avec beaucoup d'humilité.

## **A.2. la cohérence des dirigeants : une obligation.**

Partager les mêmes références, on le comprend devient une nécessité. Donc si un désaccord de fond au sein d'une direction subsiste, il faut en tirer rapidement et concrètement les conséquences. Toute faiblesse dans ce domaine, se traduisant par un *statu quo*, débouche inévitablement sur des tensions incompatibles avec la nécessaire cohérence et l'exemplarité de l'équipe de direction. *« Deux ou trois personnes ne peuvent partager la même fonction d'encadrement. C'est à dire qu'elles ne peuvent se partager l'ensemble des rôles du manager, à moins qu'elles ne soient capables de les associer au moment où le besoin s'en fait sentir. La*

*vraie difficulté provient des rôles liés à l'information. Car, à moins qu'il ne puisse y avoir une vraie répartition de l'information nécessaire à la gestion, l'équipe se brisera d'elle-même ».*<sup>13</sup> Faire admettre la notion d'évaluation dès le début de la démarche, est une priorité. La direction doit instaurer un système de gestion qui permettra à tous les niveaux d'avoir une lisibilité de l'action de chacun, et une visibilité de l'avenir. Pour que ce système soit dynamisant, il est important qu'il soit complété par un système de contrôle de gestion, non pas pour contrôler au sens administratif du terme, mais pour permettre à chacun, et à tout moment, de faire la liaison entre l'activité, les objectifs, les moyens et les résultats. C'est cette vue globale des actions individuelles ou collectives, qui est dynamisante, et qu'il faut retenir d'un tel système de gestion, alors qu'il aurait tendance à effrayer.

Il convient de réaliser immédiatement des changements significatifs. Le changement est d'abord un engagement personnel qui se traduit par des actes. Dans ce domaine il appartient à la direction et aux responsables des services de donner l'exemple, de mettre en mouvement des changements manifestant clairement au personnel que l'établissement est engagé dans une dynamique d'innovation. Le réajustement permanent est indispensable faute de quoi toute action risque de n'être qu'une vaine obligation, au mieux inopérante, au pire nuisible. Il s'agira de piloter l'action, en tenant compte des effets sur le milieu ou elle exerce en repérant et en appréciant les écarts par rapport aux objectifs à atteindre, et en corrigeant les orientations par des ajustements progressifs.

Engager une telle action nécessite de savoir où l'on veut aller, mais il est rare que l'on puisse y aller directement. Pour reprendre un terme de marine : il faut savoir tirer des bords sans perdre de vue le cap.

Trop souvent, quand on parle de management, on se limite à énoncer les techniques et les outils du management, pour instituer une autre forme d'organisation et de fonctionnement. Or, s'occuper des structures, en modifier les contours, instituer des groupes de travail pour élargir l'horizon de chacun, n'est qu'une petite partie, la partie visible de « l'iceberg » management. La partie cachée est celle qui va permettre à la partie visible de fonctionner et de briller. C'est elle qui peut être appelée climat social ou encore attitude et comportement. Les dirigeants de l'établissement de soins vont avoir un rôle de fertilisateur de ces soubassements de l'édifice. Ils ont à montrer qu'en travaillant le terreau on permet aux racines de se fortifier pour que la fleur puisse être la plus belle et la plus robuste. Ce rôle de fertilisateur devrait être au cœur de la mission de tous les cadres. Mais pour qu'ils puissent en prendre conscience et l'incarner, il ne sert à rien de l'écrire pour l'instituer, c'est l'exemple des dirigeants eux-mêmes qui va être nécessaire. Ils auront à montrer dans leur comportement de tous les jours qu'il est important là encore, de changer de logique.

La hiérarchie se doit d'être au service des collaborateurs qui eux sont en contact direct avec les clients. De même les directions fonctionnelles n'ont de sens que par le fait qu'elles rendent service aux directions opérationnelles, qui elles, sont sur le terrain et satisfont les besoins du client. Les moyens à mettre en œuvre ne sont pas matériels mais de l'ordre d'une nouvelle culture à insuffler pour lier une valeur essentielle dans la santé qui est l'humanisme, à une valeur de notre temps qui est la performance. L'émergence de cette nouvelle culture repose sur une nouvelle conception du management.

<sup>13</sup> Henry MINTZBERG « Le management »



### A.3. les différents rôles du dirigeant.

On l'a vu, le rôle du dirigeant doit évoluer, se diversifier, et cette obligation de mutation est imposée par et pour l'entreprise. L'environnement est plus exigeant envers les dirigeants, et ces qualités de gestionnaire et de décision ne suffisent plus à relever les nouveaux défis dont la démarche qualité fait partie. Le dirigeant devra être à la fois facilitateur, formateur, anticipateur, organisateur et catalyseur :

- *Facilitateur*, par le fait qu'il saura lisser les problèmes, et en atténuer les effets sur ses collaborateurs. Une hiérarchie est au service de ceux qui sont au contact du terrain, par le fait qu'il relève de sa responsabilité de donner des repères, des cadres, des références, de clarifier les enjeux pour que les opérationnels puissent investir leur champ d'action, en toute responsabilité avec les vicissitudes du terrain, avec les hauts et les bas qui font partie du parcours quotidien. Les collaborateurs ont besoin d'un dirigeant qui sache dédramatiser, écouter, motiver, faciliter leur action.
- *Formateur*, parce que le dirigeant doit expliquer les nouvelles logiques en jeu, et élargir l'horizon de ses collaborateurs pour qu'ils puissent à leur tour, et dans leur champ de compétence, acquérir une vision panoramique de la situation et comprendre les grandes décisions parfois douloureuses comme les restructurations, et en admettre les conséquences.
- *Anticipateur*, parce que le dirigeant doit être prêt avant les autres, il doit faire sa propre transition avant de vouloir convaincre ses collaborateurs de la nécessité du changement, pour être capable d'accompagner et d'encourager leur propre mutation.
- *Organisateur*, pour commencer à modifier la structure pyramidale de l'établissement en une structure en réseau, où chaque entité est un centre de responsabilité autonome d'un point de vue de la gestion, mais éminemment complémentaire dans une relation client/fournisseur du point de vue de l'organisation.
- *Catalyseur*, pour prendre en compte puis gérer la résistance au changement et le décalage qui existe entre ceux qui portent le projet et sont déjà en marche vers le changement, et ceux qui en ont peur.

Savoir décliner les différentes connotations du verbe diriger ne suffit pas, il est indispensable de savoir décliner à la forme active. En effet faciliter, former, anticiper, organiser et encourager doit avoir un sens profond pour mobiliser les hommes, et le dirigeant doit incarner sa mission pour dépasser la fonction classique du directeur. Il doit se forger sa propre philosophie de l'action, prendre conscience des hommes et des structures d'une manière intérieure, pour développer sa vision du cap à atteindre. C'est cette clairvoyance qui va incarner l'élément stabilisateur et mobilisateur de tout l'établissement.

Le fruit des groupes de travail est une mine de renseignements pour le directeur, mais aussi un formidable encouragement pour sa propre motivation dans une démarche de changement. Il faut permettre l'expression du non dit, du fait des cloisonnements professionnels et du poids hiérarchique.

A la lecture de ces pages on comprend bien que la mise en place d'une démarche qualité doit être vécue par les équipes de direction comme une chance stimulante, et non pas comme une contrainte inquiétante et pesante.

## **B. développer un leadership authentique.**

On a tendance à l'oublier mais pour être leader, il faut d'abord le vouloir. Ensuite, il faut savoir utiliser ses échecs sans les dramatiser, l'expérience étant la somme des échecs assumés et des leçons qu'on en a tirées. Il faut apprivoiser le temps, en sachant à la fois construire son projet, et ne pas vouloir le réaliser du jour au lendemain. Accepter l'ambiguïté, le flou, l'incertain, est nécessaire, ne pas attendre pour agir d'avoir tout compris de la situation environnante, mais compter sur les « feed back » pour corriger le tir une fois l'action engagée.

L'un des meilleurs « explicateurs » de la complexité, Michel GONZALES, rappelle cette règle du jeu du pilotage des grandes organisations : « *il faut qu'il y ait une cible, des moyens et un gouvernail, et que soient aménagées en permanence les conditions de la rétroaction pour que les essais, et les erreurs renseignent en temps réel sur les corrections qu'il faut apporter à la trajectoire* ». <sup>14</sup>

Enfin, il faut mobiliser les hommes qui nous entourent. On ne mobilise les personnes avec lesquelles on travaille que si de tout cœur on reconnaît à priori qu'elles peuvent contribuer. En outre « *on obtiendra leur engagement, que si soi-même on a su créer l'image d'un homme qui préfère se tromper en faisant confiance, plutôt que de tout régenter par excès de confiance. On obtient en ce domaine des résultats positifs, que si l'on sait valoriser les succès de ses subordonnées sans s'en attribuer les mérites.* » <sup>15</sup>

### **B.1. du chef au leader.**

Le chef traditionnel, qui du haut de sa pyramide use de son pouvoir pour en imposer aux autres est une espèce en voie de disparition, même si elle se porte encore bien dans certaines entreprises. De plus en plus les pyramides s'aplatissent, et le nombre de niveaux hiérarchiques diminue. Nous entrons dans l'ère du réseau. En contrepartie, ce flou favorise les conflits et les jeux de pouvoir, augmentant ainsi le stress et l'inquiétude. C'est précisément cette évolution des structures et des mentalités qui crée le besoin du leader.

« *Le manager est le gestionnaire qui fait tourner l'entreprise, tandis que le leader est celui qui rassemble et motive les personnes pour les amener vers une direction* » <sup>16</sup>. concrètement, la répartition des rôles entre le premier et le second se différencie sur cinq points :

- Le manager prévoit et planifie, le leader crée une « *vision inspiratrice* », donne du souffle.
- Le manager établit des budgets, évalue investissement et dépenses, le leader conçoit une stratégie à long terme et fait preuve de flexibilité dans son raisonnement budgétaire.
- Le manager organise, le leader pilote, s'adapte en souplesse, fait preuve d'opportunisme dans l'action.

<sup>14</sup> Hervé SERIEYX « Le zéro mépris »

<sup>15</sup> Hervé SERIEYX « Le zéro mépris »

<sup>16</sup> Meryem LE SAGET « Le manager intuitif »

- Le manager contrôle, le leader motive à la qualité et à l'évaluation.
- Le manager mesure et redresse les écarts, le leader fait évoluer la vision et adapte le positionnement de son entreprise, grâce à un effort permanent d'anticipation.

En somme le premier, essentiellement gestionnaire, s'efforce de limiter les risques, tandis que le second, innovateur, soucieux de se différencier de ses concurrents, prend des risques et les gère. Les deux rôles ne font pas appel aux mêmes qualités. Pour le manager, rigueur et méthode primeront ; pour le leader, se sera l'enthousiasme et l'anticipation réaliste. Le leader moderne n'a pas besoin de recourir au pouvoir de la brutalité ou au poids des gallons pour se faire respecter, il fait preuve aussi bien de compétence technique, de capacité de gestion et de méthode, que de faculté de vision, de motivation et de créativité.

La première qualité du leader est d'être assez caméléon pour user de compétences différentes, en fonction des situations et des besoins de l'entreprise. Il doit, on l'a vu, inspirer et rassembler autour d'une vision, cultiver une passion pour la qualité, il a de la méthode et de la rigueur, il gère son temps et celui des autres, et enfin il respecte les hommes et leur dignité. Le sens éthique est donc un trait saillant du leader, qui se reconnaît moins à de grands discours qu'à des détails révélateurs de son respect pour la dignité d'autrui. Par la qualité de son regard sur autrui, et la confiance qu'il a accordée à ses collaborateurs, le leader stimule la motivation.

#### *Persuasion et séduction : ressorts essentiels.*

Persuasion et séduction sont les deux dynamiques complémentaires auxquelles a recourt le leader : la persuasion pour aller vers l'autre, le convaincre de son idée, de sa vision, ou du bien fondé de sa nouvelle méthode ; la séduction pour attirer, mouvement inverse de la persuasion : ce n'est plus moi vers l'autre, c'est l'autre vers moi. La seule persuasion ne peut faire adhérer les suiveurs.

Ces deux dynamismes s'expriment à travers quatre registres d'influence ou magnétismes personnels :

- Le magnétisme physique ou de l'action.
- Le magnétisme de l'intellect.
- Le magnétisme du cœur.
- Le magnétisme de l'âme ou charisme au sens étymologique du terme (du grec « *charisma* » : souffle envoyé par les dieux à quelqu'un pour une certaine mission).

Le rôle de leader charismatique, capable d'entraîner la majorité derrière lui est une étape initiale, sans aucun doute nécessaire dans la réalisation d'un projet. La pérennisation de ce rôle est une perversion, car la finalité personnelle ne peut être autre que la création d'un espace de partage, et le succès personnel ne peut se mesurer qu'à la capacité à travailler « à sa propre mort », c'est à dire à transmettre ou à accepter de se laisser prendre le flambeau afin que son « enfant » s'autonomise.

#### *Vieilles croyances et autres alternatives.*

Dans la persuasion, comme dans l'attraction, vont cependant pouvoir s'insinuer tous les jeux de la perversion et de la manipulation. Le besoin grandissant de leaders offre à certains,

l'occasion inespérée de pervertir leur rôle pour retomber dans le bon vieux schéma du chef traditionnel.

Les attributs de l'ancien leadership ou du chef traditionnel qui ne font plus recette sont au moins au nombre de six :

- Croire qu'un bon chef est aimé.
- User de la « carotte et du bâton ».
- Se valoriser soi-même aux yeux de sa hiérarchie.
- Se croire supérieur.
- Vouloir à tout prix avoir raison.
- Se montrer narcissique.

Conduire un groupe dans un exercice de vision demande de la part de l'animateur de nombreuses qualités. Il lui faut une capacité à créer un espace sécurisant ; une crédibilité pour donner foi en la démarche, de la tolérance car chaque apport compte, de la générosité qui donne envie aux autres de s'investir, enfin de la créativité et du réalisme.

Tant que l'entreprise est fascinée par son chef ou le vénère avec exagération, elle ne devient pas adulte. Elle reste en dépendance, et ne développe pas pleinement ses capacités. Aussi, pour le leader la vraie noblesse consiste à savoir renoncer à son charisme, afin de faire parler les autres et les aider à découvrir leur puissance. Le leader n'est plus la seule locomotive, et les perspectives peuvent vraiment devenir partagées et vivantes. Le vrai leader fait le pari de la liberté et de la démocratie comme le disait VOLTAIRE : « *je ne suis pas d'accord avec ce que vous dites, mais je me battrais jusqu'au bout pour que vous puissiez le dire* ».

Le leader qui a l'étoffe suffisante pour incarner une vision collective est curieux de tout, ouvert aux apports de tous bords, prêt à être surpris. Il s'entraîne à partager son pouvoir, ses connaissances, ses privilèges, à voir ce qu'il y a d'intéressant dans les idées des autres, à mettre en évidence les aspects les plus positifs de la personnalité de ses collaborateurs. Les idées qui dérangent l'intéresse au plus haut point, car il sent qu'elles sont porteuses d'éléments essentiels. Le manager moins ouvert, élimine les idées contraires parce qu'il n'en voit pas l'utilité, confisquant une certaine idée de l'intérêt général au lieu de faire participer le plus grand nombre à la pensée stratégique. Le manager de progrès ne s'efforce pas de paraître meilleur, et ne cherche pas à tout contrôler. « *Là ou nous allons ensemble n'a jamais encore été inventé* »<sup>17</sup>. Il a donc l'humilité de remettre en cause ses idées et ses pratiques pour inventer le futur avec les autres. Il cultive la simplicité, l'ouverture aux autres, mais aussi la détermination farouche et le courage, qui lui permettent d'incarner les valeurs du groupe.

## **B.2. communiquer avec authenticité.**

Le leader ne pourra pas ignorer l'importance d'une grande qualité de communication. Les équipes actuelles sont exigeantes, elles ne veulent plus de langue de bois, de non dit, de méfiance, de beaux discours non suivis d'effet. « *La tentation du discours constitue aujourd'hui le danger essentiel pour le patron français.* »

<sup>17</sup> Michaël DOYLE « Quest for vision »

*Comme les hommes politiques, les patrons croient qu'ils ont agi parce qu'ils ont parlé, et que parce qu'une idée est bonne, c'est à dire logique et cohérente, elle passera tout naturellement dans les faits. Au fond d'eux-mêmes ils rassurent leur propre conscience estimant que si le changement ne réussit pas, ce sera la faute des autres »<sup>18</sup>. Il devra donc faire un effort d'authenticité, de simplicité pour harmoniser sa communication avec ses actes, et avec ce qu'attendent ses collaborateurs. Trop de leaders, convaincus que l'autorité des galons leur suffira pour réussir et se faire respecter, ne savent pas communiquer.*

### ***La simplicité comme règle de base.***

SAINT-EXUPERY disait : « *Le langage est source de malentendu* », et le fait de bien communiquer est rarement une préoccupation majeure pour les dirigeants d'entreprises ou les cadres supérieurs, persuadés comme tout un chacun, de maîtriser cet art depuis l'âge auquel ils ont appris à parler. Rares sont les personnes qui reconnaissent ne pas savoir communiquer.

### ***Communiquer c'est transmettre.***

Les recherches menées par le mathématicien Norbert WIENER dans les années 40 ont donné naissance à la théorie de la « cybernétique ». Ce mot savant désigne la science du pilotage par rétroaction (en anglais « feed-back »), soit l'art d'ajuster sa trajectoire en fonction de l'effet produit sur autrui. « *Ainsi, mon discours provoque chez mon interlocuteur une réaction mesurable, dont je me servirai pour améliorer mon message* »<sup>19</sup>. Le « feed-back » permet de réguler sa communication, et donc ses relations avec son environnement.

### ***Communiquer c'est se centrer sur l'autre.***

C. ROGERS<sup>20</sup>, psychologue américain, a développé une théorie fondée sur l'écoute profonde par l'empathie, qui consiste à entrer dans l'univers de l'autre pour le comprendre et ressentir ainsi les choses de son point de vue. L'empathie s'appuie sur le « feed-back » traduit par la formulation de ce que l'autre vit, ressent et exprime : pour être sûr de bien comprendre, je reformule sans aucun jugement le message complet (mots + émotions) de mon collaborateur, qui a ainsi la possibilité de vérifier si je l'ai bien compris, et si ce n'est pas le cas, de réajuster ses propos. Il faut néanmoins toujours garder à l'esprit qu'au-delà de deux intermédiaires, mieux vaut ne pas prendre l'information telle quelle, et retourner dans la mesure du possible à la source, au plus près des faits.

### ***Communiquer c'est se faire comprendre.***

A travers différentes études sur la communication<sup>21</sup>, il a été constaté que tout message subit au cours de son circuit une distorsion, un parasitage, une déformation qui se traduit selon le tempo suivant :

- 100 % au départ : ..... ce que l'émetteur veut dire.
- 90 % ensuite : ..... ce que l'émetteur transmet.
- 80 % au milieu : ..... ce que le récepteur reçoit.
- 70 % ensuite : ..... ce que le récepteur décode.
- 60 % ensuite : ..... ce que le récepteur comprend.
- 50 % enfin : ..... ce que le récepteur retient.

<sup>18</sup> Michel CROZIER « L'entreprise à l'écoute »

<sup>19</sup> Meryem LE SAGET « Le management intuitif »

<sup>20</sup> C. ROGERS « Le développement de la personne »

<sup>21</sup> Jean-Marc BONMATI « Les ressources humaines à l'hôpital »

La première école à s'être intéressée à ce phénomène systémique est l'analyse transactionnelle, pour laquelle l'essentiel n'est plus le message mais la transmission. L'apport majeur de l'analyse transactionnelle en communication a été de dire que chacun dispose de trois positions principales qu'il peut prendre au choix dans une communication : « *le parent* », « *l'adulte* » et « *l'enfant* ». Le « *parent* » en nous regarde l'autre de haut en bas soit pour juger, soit pour protéger, mais toujours en position haute ; « *l'enfant* » en nous peut être spontané, créatif, soumis ou rebelle, mais regarde le « *parent* » de bas en haut. La seule communication positive et constructive dans ce système est un échange « *d'adulte* » à « *adulte* », c'est à dire une relation d'égal à égal.<sup>22</sup>

Ces relations sont très rares, elles doivent donc être apprises. Les relations que l'on développe naturellement dès qu'il y a jeu, ou un rapport de force, sont plutôt des relations de type « *parent-enfant* ». « *Certaines s'équilibrent parfaitement à l'instar des relations sado-masos, maître-disciple ou médecin-malade, mais ne sont pas nécessairement constructives. Elles constituent en général un système fermé qui s'auto entretient et interdit toute évolution de la personnalité dans le travail* ».

Par ailleurs « *l'aptitude à communiquer avec quelqu'un d'autre est d'autant plus grande que les deux personnes pensent dans le même univers symbolique et possèdent les mêmes cadres de référence* »<sup>23</sup>.

Il est donc important de préciser que la compréhension du sens d'une communication se fait à travers un filtre et un halo :

- *Le filtre* est constitué par le système des valeurs propres à chacun ; à ce niveau plus inconscient que conscient l'interlocuteur trie les éléments de la communication et en rejette certains.
- *Le halo* est constitué par la résonance symbolique éveillée dans l'esprit de l'interlocuteur par la signification de ce qu'il émet ou reçoit : un mot, une idée, une tournure, une comparaison, peuvent déclencher une chaîne d'associations personnelles qui constituent soit un obstacle, soit une facilitation de la communication.

### **B.3. les pièges de la communication : les repérer.**

1. L'ancien schéma émetteur/récepteur étant aujourd'hui totalement dépassé, le tout premier piège à éviter sera de considérer la communication comme une « *transmission linéaire* ». Au contraire, il s'agit d'un système qui n'entre pas dans une logique unique de cause à effet.
2. Le deuxième piège sera de communiquer en « *dissonance* », c'est-à-dire d'émettre un discours en contradiction avec ses intentions, en supposant que l'interlocuteur ne s'en rendra pas compte. Cela est risqué car rare sont ceux qui n'entendent pas la dissonance. Les salariés savent parfaitement percevoir si le discours sonne faux, même sans disposer des informations nécessaires pour lire en profondeur la situation. C'est pourquoi celui-ci à tout intérêt à dire la vérité, quitte à parler moins, plutôt que de s'étendre sur des mensonges. Il risque de s'aliéner ses troupes qui ne lui pardonneront pas une telle erreur et lui retireront leur confiance.

<sup>22</sup> Jacques FOURNIER « Gérer les rapports de force par l'analyse transactionnelle »

<sup>23</sup> D. ANZIEU, J.Y. MARTIN « La dynamique des groupes restreints »

3. Le troisième piège que sont les « *jeux de pouvoirs* », autre détournement de la communication se divisent en deux catégories :  
L'autoritarisme et la manipulation. Pour imposer ma loi, j'ai deux possibilités : soit je dicte ma volonté à l'autre, et il doit faire ce que je lui dis. J'instaure typiquement une relation d'autorité. Soit je joue à être ouvert à tout prix, comme si l'autre devait l'être aussi en retour. Dans ce jeu de pouvoir je n'écoute pas l'autre, même quand je joue la disponibilité.
4. Le quatrième piège est « *l'admiration* » ou la « *dépréciation* » de soi. L'autosatisfaction pousse l'individu tellement centré sur lui-même à ne plus écouter les autres, tandis que l'auto-dépréciation pousse l'individu à garder systématiquement la position basse en mettant l'autre en position haute.
5. La « *victimisation* » est le cinquième piège. La position de victime attise ce que l'on appelle « *le triangle dramatique* » ou triangle de KARPMANN. Ce triangle est formé d'un persécuteur, d'une victime et d'un sauveur qui permutent à tour de rôle.
6. Ensuite vient la « *projection* ». En groupe comme entre deux individus, les « *lunettes* » que chacun porte et qui déforment la réalité perçue sont un autre piège courant dans la communication. Projeter consiste à prêter à autrui ses propres besoins, idées, aspirations, frustrations, défauts.
7. L'autre piège à repérer sera le « *brouillage* ». La communication peut être aussi perturbée par des brouillages volontaires ou « *écrans de fumée* », émis par celui qui ne souhaite pas être découvert. Inutile d'essayer de comprendre la signification du message qui vous est adressé : pour votre interlocuteur, le jeu consiste précisément à ne pas être compris.
8. Enfin, la « *perversité* ». La première perversité consiste à jouer l'imprévisibilité dans le but de déstabiliser l'interlocuteur. L'individu s'attachera en permanence à « *casser* » brutalement la communication pour la recréer aussitôt (douche écossaise). Plus pervers encore est celui qui s'évertuera à mettre son partenaire en colère tout en demeurant très calme.

En se gardant de telles pratiques, autant que faire se peut, il est important de pouvoir les localiser chez l'autre, les désamorcer au plus vite afin de restituer le dialogue sur un mode « *adulte/adulte* », dans un souci de transparence, d'honnêteté, de simplicité et d'efficacité.

## C. IMMERSION DANS LE CONCRET.

### C.1. principes d'actions pour le manager.

Face à son équipe, s'il veut éviter les différents pièges de la communication, le manager doit commencer par apprendre à voir, à lire les signes, à écouter en profondeur ses collaborateurs au-delà des apparences, et pour cela développer son intuition. A défaut, il ne pourra que construire des hypothèses ou des conclusions hasardeuses à propos de telle ou telle situation.

#### *Accepter l'échange.*

La base de son travail sur lui-même, consistera à accepter les « *feed-back* » qu'il ira chercher auprès d'autrui. Ces « *feed-back* » régulateurs lui serviront à piloter au plus près, en

réajustant chaque fois sa communication. Cela suppose que l'on accepte les critiques au même titre que les compliments, et que l'on ne cherche pas toujours à avoir raison. Accepter d'être faillible tant vis à vis de soi-même que vis à vis des autres, est un exercice difficile mais fondamental pour gagner en simplicité et en authenticité.

*Donner des « feed-back » intelligents.*

Comme on l'a vu, un « feed-back » intelligent s'appuie d'abord sur l'observation rigoureuse des faits, et non sur une interprétation personnelle de ces faits. Il donne des indications sur ce qui était recherché, et ne se contente pas de souligner ce qui ne va pas. Mais attention, indiquer ce qui était recherché ne signifie pas imposer à l'autre sa solution personnelle. N'oublions pas qu'une critique ne doit pas humilier, mais indiquer une direction d'amélioration. Il est important d'être conscient de la personne qui reçoit le « feed-back », de ses limites émotionnelles et de la quantité de reproches qu'elle peut recevoir, à tel moment précis, et dans tel lieu. Dire ce que l'on pense à ses collaborateurs est l'un des plus beaux cadeaux que l'on puisse leur faire, car cela leur permet d'ajuster leurs actions. Mais il y a un vocabulaire et une grammaire à respecter dans cet exercice de style, une simplicité et une élégance à acquérir. Sinon cela s'appelle critiquer ou juger, et l'effet est souvent néfaste, parce qu'en profondeur on ne respecte pas la dignité de la personne. Est-il besoin d'ajouter que les félicitations pour un travail bien fait, pour l'entraide dans une équipe, pour un comportement d'ouverture et de service, font pleinement partie des « feed back » intelligents.

*Lutter contre les étiquettes.*

La lutte incessante contre les étiquettes s'inscrit dans une théorie qui a pour nom « *la réalisation des prédictions* »<sup>24</sup>.

Repris par certains chercheurs américains dont le professeur Robert ROSENTHAL, ces travaux ont débouché sur le constat suivant : l'individu devient ce que son entourage pense de lui et de ses potentiels. En France, Anne ANCELIN-SCHÜTZENBEGGER a exploré les effets de cette théorie sur l'amélioration de la santé des personnes atteintes de maladies graves. Elle a également souligné l'importance du processus de « *réalisation des prédictions* » dans la communication interpersonnelle.

Pour schématiser, si je pense intensément que mon interlocuteur est stupide, et si je dispose d'une force psychique suffisamment puissante, cet homme va se comporter stupidement en ma présence et je penserai en moi-même : « *je l'avais bien dit, il est stupide* ».

Si à l'inverse je pense qu'il mérite tout mon intérêt, il cherchera à établir un échange avec moi et s'efforcera de me montrer le meilleur de lui-même. En d'autres termes, je suis largement responsable – à travers mon intention – de sa volonté ou de son refus de progresser. Il est vrai que je ne peux rien pour lui s'il n'est pas motivé et ne veut pas évoluer ; ma responsabilité se limite à considérer chaque communication comme une opportunité nouvelle et à voir les groupes et les individus que je connais depuis des années comme si c'était la première fois, c'est à dire avec un regard neuf et une intention positive. Surtout, je dois me garder de leur coller une étiquette (« *Ah oui, c'est encore untel, évidemment ça va être comme d'habitude* »), sous peine de les enfermer dans leurs limitations ou dans leurs défauts – comportement typique d'un enfant dépendant du regard de son professeur, que l'on appelle « *l'effet Pygmalion* ».

« *L'effet Pygmalion* » avait déjà été remarqué dans les années 1946-1947 dans les ateliers américains de production. On s'était en effet rendu compte que la productivité ne dépendait ni de l'intelligence des ouvriers, ni des tâches qu'on leur attribuait, mais de l'intérêt que leur portaient les responsables. Ainsi, un atelier A promu au rang de « groupe pilote » et

<sup>24</sup> Maxwell MALTZ « La psychocybernétique »



dont on suivait régulièrement les performances, affichait une productivité croissante, à la différence des ateliers qui ne faisaient pas l'objet d'une attention particulière. Puis, lorsque l'on désignait « groupe pilote » l'atelier B, A redevenant un atelier comme les autres, la productivité de A fléchissait de nouveau tandis que grimpeait celle de B.

L'intention et le regard sont créateurs. Si je pense que je vais réussir à établir un échange constructif avec mon interlocuteur, ma communication a toutes les chances de réussir. Si à l'inverse, je présume qu'il m'est impossible de communiquer avec ce dernier, mon état intérieur va créer des conditions propices à ce que la communication échoue.

C'est dire si l'on a intérêt à remettre régulièrement en question les étiquettes propres à figer la communication, et à surveiller de près nos intentions profondes.

*Transmettre l'information et le sens.*

Le premier principe est l'intégrité. Parler simple et vrai permettra d'éviter le risque de transmettre une dissonance que tout le monde captera. Etre intègre et sincère veut dire aussi accepter de se soumettre aux faits : la loi des actes plutôt que celle des discours. La prédominance du factuel et de l'exemplarité.

Le deuxième principe est l'acceptation de sa sensibilité et de son émotion. Il n'est rien de plus fort en matière de communication que d'oser parler de ce que l'on croit, pas simplement de ce que l'on fait, mais de qui l'on est. Il faut partir du principe que le message n'est pas seulement ce que je dis, il est aussi et surtout ce que je suis.

Le troisième principe est le recours aux métaphores. La métaphore n'est jamais neutre, elle est un moyen de communication très puissant, car elle s'adresse directement au cerveau qui fonctionne lui-même par archétypes ou par symboles. La personne capte aussi parfaitement le sens du message, que la communication ait été brillante ou non.

*Doser la transparence.*

Etre authentique, communiquer avec simplicité, ne signifie pas tout dire à tout le monde. Il y a dans l'entreprise 95 % d'informations partageables, extrêmement utiles à chacun pour mieux faire son travail, et peut-être 5 % d'informations confidentielles. Il serait grave et dommageable de généraliser à toute l'entreprise, les règles du jeu qui concernent uniquement ces 5 % là.

## **C.2. passer du cloisonnement à une coopération.**

Généralement les services administratifs sont assez éloignés du terrain, ils contrôlent les services techniques qui ne répondent pas toujours en temps et en qualité aux demandes des unités de soins.

Ces deux secteurs importants fonctionnent le plus souvent sur un modèle hiérarchique. De plus ils ont un problème de reconnaissance par rapport à la mission de l'établissement, ils ne perçoivent pas clairement leur rôle dans le processus général, car ils sont éloignés des unités de soins.

Quant aux unités de soins fonctionnant sous forme de service, elles cohabitent comme de véritables villages gaulois qui vont de rivalités en accords passagers, ou en affrontements violents, se regroupant quelques fois face à des administratifs plus souvent décriés que reconnus. Il ne faut s'attendre à aucune évolution durable, si ce schéma n'est pas modifié. Ce

modèle d'organisation classique est tout à fait antinomique avec un projet qui doit être une démarche collective ou chaque individu, chaque groupe, doit être considéré comme un sous système dans un processus d'ensemble tourné vers le patient. Il faut développer un maillage systématique des métiers, dans le cadre de groupe de travail concrétisant les objectifs du projet.

Le travail collectif et la forte interactivité sont les révélateurs d'une vraie démarche de projet. La direction doit faire preuve d'une ténacité et d'une vigilance de tous les instants, pour s'assurer de la pluridisciplinarité. En effet, passée la période « aventurière » du comité de pilotage, le naturel revient au galop et chacun recommence à travailler seul dans son secteur professionnel. Cette pratique est complètement bloquante car elle débouche sur des dysfonctionnements quotidiens, qui vont user puis détruire, les bonnes volontés. Concrètement cela signifie que toute structure transversale du type réunion de l'encadrement, tout groupe de résolution de problème comprendra des acteurs soignants, médicaux, techniques, et administratifs.

La réponse habituelle aux difficultés rencontrées est d'accuser le manque de moyens. L'argument est faux puisque ce problème existe partout alors que les moyens sont très variables. Il s'agit ici de dysfonctionnement, liés au manque d'interactivité entre les unités concernées. En effet ce ne sont pas les services en tant que tels qui posent un problème, c'est leur collaboration considérée comme secondaire par rapport à la préoccupation de chaque unité, tournée vers son propre fonctionnement. Le projet doit être axé sur les problèmes à résoudre dans l'ensemble de l'établissement, et non sur les unités.

L'établissement de santé est un lieu où se pose de façon cruciale la question du cloisonnement. On peut même parfois parler d'étanchéité quant à la connaissance réciproque de ce qui occupe chaque secteur, de ce qui constitue ses finalités, sa spécialité. Sur le terrain, avoir un autre regard semble si difficile. Comportement et territoires réservés sont autant d'écueils à une vision globale, propice à la conception d'un projet élaboré en commun. Il s'avère que les groupes de formation interdisciplinaires constituent une voie privilégiée pour des ouvertures. Il faut amener les acteurs de santé à penser leur action dans le sens d'une œuvre collective à accomplir.

### **C.3. vers un nouveau rôle de l'encadrement.**

Le raccourcissement de la ligne hiérarchique et la promotion des initiatives de la base, ne peuvent que conduire à modifier les attentes en matière d'encadrement. Pour l'encadrant, les responsabilités d'intégration et de micro-régulation de son équipe l'emportent alors sur le pouvoir disciplinaire et les missions traditionnelles (répartir le travail, donner des ordres, surveiller).

Pour caractériser ce nouveau rôle de l'encadrement, il faut se placer de deux points de vue différents mais complémentaires : sur quoi et comment a-t-il agit ? Autrement dit quels sont les principaux domaines d'intervention de l'encadrant ? Et quelles sont les compétences et les moyens qu'il doit mettre en œuvre pour réaliser cette mission.

#### *Une mission de catalyseur d'efficacité des hommes.*

Dans une entreprise où la performance dépend désormais pour une large part de l'efficacité des hommes, l'encadrement a pour mission de catalyser cette efficacité. Les encadrants ont à mettre en œuvre des actions en matière de motivation individuelle et d'équipe. Un accent particulier est mis ici sur les capacités d'animation. Il s'agit d'aider des hommes à

agir ensemble et à coopérer. Ce qui est bien autre chose que d'arbitrer d'éventuels conflits, et de régler des différends de frontières dans les attributions respectives. Mais agir en commun suppose le plus souvent des objectifs partagés. L'encadrant est donc celui qui porte en permanence les objectifs et en fait le ciment de la coopération de l'équipe. Chaque responsable doit pouvoir en effet clarifier avec ses collaborateurs directs le contenu du contrat implicite qui le lie : quelle rétribution en échange de quelle contribution ?

#### *Communication et transmission de la culture interne.*

L'encadrement va s'efforcer d'utiliser la communication pour créer et développer un langage commun. Cette « *régulation par la culture constitue un antidote de cohérence face aux tendances centrifuges rendues possibles par la libération des initiatives* »<sup>25</sup>. Cette action sur la communication se joue d'abord au sein de l'équipe de travail, ou elle a à s'exercer de façon constante et non seulement occasionnelle, « lorsque les urgences le permettent » aussi bien pour le dirigeant que pour l'agent de maîtrise. Ce n'est pas un effort de communication de temps en temps, ou en cas de crise qui pourrait suffire.

Mais cette action concerne aussi l'ensemble de l'établissement où les encadrants deviennent les représentants de leurs équipes au sein du réseau d'établissement ; ils ont une fonction d'interface à jouer auprès d'autres groupes coopérant à des réalisations communes, ils sont des relais indispensables de communication. L'organisation de la ligne hiérarchique doit naturellement être pensée pour leur permettre de tenir ce rôle.

#### *Le métier d'encadrant.*

La fonction d'encadrement avait été définie comme la combinaison de dix rôles dont six au moins avaient directement affaire à la régulation sociale<sup>26</sup>. Trois rôles liés à la communication (observateur actif, porte-parole, diffuseur), trois autres, liés aux relations interpersonnelles (leader, agent de liaison, négociation).

L'encadrant pour agir sur son environnement est conduit à diriger à trois niveaux :

- Diriger par l'information : le dirigeant se tient à distance et agit sur les autres en modulant les règles et procédures, au travers du flux d'informations.
- Diriger par les personnes.
- Diriger par l'action.

La compétence d'encadrement n'est pas d'abord fondée sur la technique, même si celle-ci reste pour partie nécessaire, elle ne doit être qu'une condition d'accès, elle n'est pas le critère de sélection. En revanche les membres de l'encadrement doivent avoir une aptitude reconnue et une expérience de terrain en matière de conduite des hommes, et de communication.

Il doit exister un critère de cohérence culturelle, c'est à dire d'adhésion sans arrière pensée de l'encadrement au rôle qu'on entend lui faire jouer. Comment imaginer en effet que l'encadrement, vecteur privilégié de la culture de l'entreprise, puisse échapper à la quasi-obligation morale de se conformer aux valeurs qu'il est chargé de promouvoir ?

<sup>25</sup> Gérard DONNADIEU « Manager avec le social »

<sup>26</sup> Henry MINTZBERG « Le manager au quotidien »

Le tableau suivant résume les critères d'après lesquels on reconnaît qu'une information est de qualité ou non.

**Une bonne information est**

**Exacte**

Elle peut être vérifiée et contrôlée. Si possible, elle ne devrait pas donner lieu à une interprétation.

**Originale**

L'information prend son sens véritable si elle apporte des éléments nouveaux à ses destinataires. Elle retient l'attention grâce à son originalité.

**Complète**

Une information doit fournir tous les éléments d'un problème. Sinon, les intéressés compenseront ce manque par des courts-circuits et des rumeurs.

**Sélectionnée**

De nombreuses informations circulent dans l'entreprise. Certains ne s'y retrouvent plus, ils ont l'impression de ne pas être informés. Dans ce magma, la donnée utile et sélectionnée prend toute sa valeur.

**Traitée**

Les données brutes sont parfois difficiles à comprendre pour les destinataires. Elles sont nombreuses et inorganisées. Leur traitement consiste à en faire une synthèse adaptée au langage des interlocuteurs.

**Objective**

Une information n'est pas un jugement de valeur ou d'un état d'âme. Fait indiscutable, toute subjectivité lui fait perdre sa crédibilité.

Francis JACQ, Jean-louis MULLER

« *De l'expression des salariés... à la stratégie de l'entreprise* »

## Deuxième partie

# Comprendre la motivation pour vaincre les résistances au changement

*« si vous n'êtes pas perplexe,  
c'est que vous ignorez ce qui se passe réellement. »*

john F. WELCH jr. – PDG de General Electric

## 1

### motivation : le cœur du réacteur

Sans l'individu, l'organisation n'existe pas. Avec lui elle est en question, voire en péril, à moins qu'elle n'innove. Dans l'entreprise, l'individu considéré hier, et encore souvent aujourd'hui, comme un moyen au service des buts de l'organisation, éprouve souvent le besoin de révéler qu'il ne peut se satisfaire du seul rôle formel qu'on lui attribue. Le désir de reconnaissance, la conscience de soi, la recherche d'une identité le pousse hors du cadre imparti, dans une quête d'autres objectifs, alimentés par l'inconscient et l'imaginaire. Cette situation de fait pose des problèmes complexes d'adéquation des individus avec les organisations. Nous allons tenter de mettre en lumière les différents ressorts de la motivation, pour démontrer que l'entreprise qui s'y intéresse sincèrement à la possibilité « d'inverser la vapeur », de mobiliser ses équipes, pour vaincre les résistances au changement, voire même de sublimer le projet devenu commun.

Impossible de négliger la motivation, puisqu'elle est au cœur de la productivité des équipes. Pourtant, plus on la replace au centre du débat, moins on a l'impression de savoir ce qu'elle recouvre et comment y accéder.

« Dans notre société libérale avancée, on ne motive pas les gens, pas plus qu'on ne les mobilise. On leur offre des occasions, des possibilités de se mobiliser et on les laisse se motiver eux-mêmes. Encore faut-il pour cela créer les conditions favorables»<sup>27</sup>.

## A. DECOUVRIR LA SOURCE DE LA MOTIVATION.

Pour mémoire, il faut rappeler que les théories de l'homme au travail se sont bâties progressivement et toujours en liaison avec des théories micro-économiques : la finalité de ces réflexions a toujours été un meilleur fonctionnement de l'entreprise.

### A.1. motivation première génération.

A la fin du siècle dernier, l'industrialisation met en place une culture de travail considérée comme un mécanisme inéluctable. Frédéric TAYLOR considère que la seule motivation du salarié est le salaire, et que pour mettre en œuvre de nouvelles techniques débouchant sur des gains de productivité, il suffirait d'une faible majoration de salaire. Sa théorie repose sur cinq principes :

- Dissocier totalement les responsabilités d'organisation et de planification du travail et les tâches d'exécution.
- Découper et analyser le plus scientifiquement possible le travail, afin d'obtenir le rendement maximal.
- Choisir la personne la plus capable d'effectuer le travail, identifié comme nécessaire.
- Former cette personne pour qu'elle produise exactement ce qu'on lui demande.
- Contrôler et vérifier que les procédures sont bien suivies et qu'elles produisent le résultat attendu.

Si le TAYLORISME a encore des adeptes, de nombreux travaux de recherches ont montré que l'individu, tant s'en faut, n'était pas une machine motivable sur commande, sous la seule influence d'une récompense ou d'une contrainte.

### A.2. motivation de deuxième génération.

Il est établi en 1943 une échelle des besoins connus sous le terme de pyramide de MASLOW<sup>28</sup>.

Son point de vue est simple : l'homme a cinq types de besoins et cherche à les satisfaire successivement. Viennent en premier lieu ses besoins physiologiques les plus élémentaires : manger, dormir, boire. Une fois ces besoins largement satisfaits, l'individu est naturellement attiré vers la satisfaction des besoins de la catégorie supérieure : les besoins de sécurité qui regroupent à la fois le sentiment d'être dans un environnement stable, le fait d'avoir un toit et de se sentir protégé des turbulences et des dangers. Quand ces besoins sont comblés, viennent alors les besoins d'amour, d'appartenance à un groupe, puis les besoins d'estime et de respect, et enfin le besoin de réalisation de soi.

Abraham MASLOW souligne que la motivation des individus dépend de leur position sur l'échelle des besoins. Il montre aussi que lorsque sont outrageusement bafoués des besoins

<sup>27</sup> Michel CROZIER « L'entreprise à l'écoute »

<sup>28</sup> Abraham MASLOW « A theory of human motivation »

de niveaux supérieurs comme l'affection, le respect ou la réalisation de soi, l'individu peut se rabattre démesurément sur les besoins de sécurité ou les besoins physiologiques de base (les moyens qui leur permettent de survivre).

Douglas MAC GREGOR insiste lui aussi sur l'importance du besoin d'expression de l'homme au travail. A l'homme qui travaille parce qu'il y est obligé, préférant ne pas avoir à réfléchir, ni à prendre de responsabilité et recherchant la seule sécurité « *la théorie X* », MAC GREGOR oppose la « *théorie Y* » : les hommes aiment prendre des initiatives, innover, créer, et les structures de l'entreprise doivent mettre en valeur leur imagination créatrice et leur goût des responsabilités. L'organisation que conçoivent et développent les managers a pour but non pas d'intégrer les hommes, mais de susciter leur désir de participer. Bien avant les approches participatives des années 1980, MAC GREGOR faisait déjà le pari de la supériorité des méthodes douces sur les méthodes autoritaires, même s'il était conscient de la nécessaire fermeté dont il fallait faire preuve pour utiliser ces méthodes sans se laisser déborder.

Frederick HERZBERG apportera une contribution décisive aux théories de motivation en se démarquant des conceptions de tradition chrétienne, selon lesquelles l'homme travaille parce qu'il y est contraint depuis l'époque du péché originel. De son point de vue, il est urgent de prendre conscience que ce modèle est dépassé. HERZBERG affirme que l'homme possède en lui une « *motivation intrinsèque* » vissée au corps, qui lui permet de faire des projets, d'alimenter son idéal et de croire à son futur. Par nature, l'homme est très sensible au contenu de son travail et à ce qui lui permet d'évoluer. Il est aussi le premier théoricien de la motivation à souligner la différence entre les facteurs de satisfaction au travail, et les facteurs d'insatisfaction.

Il répertorie parmi les facteurs de satisfaction qui confèrent au travail une valeur ajoutée : la réalisation de soi, la reconnaissance, le contenu du travail lui-même, la responsabilité, l'avancement, puis nettement derrière, le salaire ou les bonnes relations, et parmi les facteurs d'insatisfaction qui suppriment de la valeur au travail : la supervision hiérarchique, les conditions de travail, le mauvais salaire et les relations de travail difficiles. Curieusement, l'opposé d'un facteur d'insatisfaction n'est pas un facteur de satisfaction, mais l'absence de facteur d'insatisfaction. Par exemple, un salaire moyen n'est pas un élément de satisfaction, il se traduit par une absence d'insatisfaction (seul un salaire vraiment plus élevé pourrait faire partie des facteurs de satisfaction).

De même l'absence de contrôle hiérarchique ou de procédures contraignantes évite l'insatisfaction des salariés, mais ne provoque pas leur motivation. Alors qu'en revanche un travail intéressant, des responsabilités et la possibilité de se réaliser vont immédiatement réveiller la motivation. HERZBERG rappelle que dans la méthode traditionnelle du « *coup de pied au derrière* » seul le chef est motivé, cette façon de diriger est donc stérile. A sa place il suggère une stimulation de la « *motivation intrinsèque* » du salarié, par une attention particulière portée au contenu de son travail, à la cohérence de celui-ci, et au degré de responsabilité déléguée.

Après avoir cru un moment aux bienfaits de la stimulation par le salaire, l'intéressement, les avantages extérieurs et primes en tout genre, on reconnaît l'importance du contenu du travail et du respect de la dignité de l'individu. Néanmoins, le problème de la motivation collective reste entier. L'entreprise doit faire face à trois groupes de salariés. Un tiers de très motivés, un tiers de non motivés, un tiers de non déterminés. La stratégie de motivation consiste à imaginer des moyens et des méthodes visant à obtenir l'implication du

tiers en « *ballottage* », afin que la force d'entraînement des deux tiers ainsi motivés aspire le troisième tiers.

### **A.3. motivation de troisième génération.**

Il s'agit pour le leader de ranimer le brasier intérieur que chaque personne porte en elle, en la remettant en contact avec sa propre motivation intrinsèque : Cette aptitude inhérente à l'individu lui permet de découvrir en lui les facteurs de satisfaction qui sont à distinguer selon HERZBERG de la motivation extérieure qui est donnée par les avantages, le salaire, les conditions de travail et qui doit sans cesse être alimenté par le manager.

En cette période de transition où le leader dans l'entreprise doit redonner du sens et traiter les personnes en adultes, il doit aussi apprendre à gérer celles-ci selon un mode de fonctionnement à deux vitesses : d'une part, celles qui sont très motivées, extrêmement entreprenante et dynamiques, qui veulent s'exprimer et dont les motivations essentielles sont : zone d'autonomie, possibilité de s'impliquer à fond, épanouissement professionnel ; d'autres part celles qui sont plutôt traditionnelles, et principalement motivées par la sécurité du travail et le besoin d'argent.

Ainsi il ne s'agit plus d'appliquer des techniques de motivation, mais de maîtriser un système complexe lié aux valeurs en place, tant dans l'environnement personnel de l'individu que dans l'environnement professionnel et le style d'organisation de l'entreprise. Après le TAYLORISME qui présumait que toutes les personnes étaient pareilles, puis la période des relations humaines qui avait vu le règne des classements par catégories, des échelles de progression de la motivation et des profils de personnalités, arrivent les approches de troisième génération : chaque personne est particulière. La différenciation triomphe et la singularité de chacun est reconnue.

La tâche la plus difficile est pour le manager, qui pour chaque cas va devoir trouver une solution personnalisée par un travail sur mesure. Le manager doit être assez solide intérieurement pour pouvoir mener à bien ce travail de création à chaque moment, avec chacun. Pour atteindre une motivation solide, résistante aux assauts de turbulences de l'entreprise, le défi qui l'attend est de remettre la personne en contact avec sa motivation intrinsèque : son aptitude à se motiver elle-même pour son travail, quel qu'il soit, grâce aux capacités qui lui sont propres. Le manager ne devra pas pour autant négliger les compléments qu'apporte la « *motivation extrinsèque* », celle qui vient de l'extérieur, la situation, le style de management, le salaire, les conditions de travail, mais qui chute dès que l'on arrête le flux de ces avantages.

Ce n'est plus le contenu de la tâche qui fait la motivation c'est l'intérêt que la personne sait mobiliser pour ce qu'elle fait. La « *motivation extrinsèque* » vient en plus.

En effet, même si les entreprises disposent aujourd'hui de toute une palette de méthodes de motivation créatives (participation financière, condition de travail, enrichissement des tâches, valorisation), elles ne peuvent pas toujours répondre à toutes les attentes et éviter les déceptions. Il faut donc favoriser l'accès à la motivation intrinsèque, véritable moteur de changement.

Cet historique anticipant les comportements futurs, nous a permis de situer notre réflexion sur la motivation. Nous essayerons maintenant d'en préciser les enjeux.



## B. LES ENJEUX DE LA MOTIVATION DANS L'ENTREPRISE

En 1989 l'observatoire de la COFREMCA identifiait une « *vitalité frustrée* » chez les salariés. Loin d'être indifférents ou démotivés ceux-ci semblaient au contraire nourrir un grand désir d'agir et de changer les choses, que ne satisfaisaient pas les structures d'encadrements.

### B.1. la motivation est-elle un enjeu pour le salarié ?

« Connaissez-vous vraiment vos employés ? Les responsables d'entreprises se trompent souvent beaucoup lorsqu'il s'agit d'apprécier ce que pensent et souhaitent les employés. Construites sur des hypothèses erronées et des convictions faussées, les décisions ne peuvent alors qu'être imparfaites »<sup>29</sup>.

Si la motivation n'est pas le secret universel du bonheur pour l'individu, il faut bien reconnaître qu'être motivé par son travail est un réel avantage dans la vie, car en terme de temps et de relations sociales, le travail est souvent l'activité la plus prenante. La majeure partie de sa vie se passe au travail, c'est donc l'endroit où peut concrètement se vivre la motivation.

Néanmoins, pour l'individu, la motivation au travail n'est pas une nécessité absolue. Motivation et travail ne sont pas nécessairement liés, et cette absence de lien n'est pas forcément grave pour l'individu. C'est en fait l'entreprise qui est plus menacée par l'absence de motivation au travail.

La motivation pousse à agir, et ce plaisir à agir est en soi un enjeu. Mais il ne s'agit pas de n'importe quelle action. C'est une action à laquelle l'individu adhère profondément, qu'il reconnaît comme sienne, dans laquelle il se sent responsable et autonome. Tout cela peut être résumé par deux mots : sens et reconnaissance.

L'individu motivé par ce qu'il fait, trouve du sens à son action et en tire une double reconnaissance. Reconnaissance à ses propres yeux et c'est l'image de soi qui est en jeu, reconnaissance aux yeux des autres, qu'ils soient réels ou imaginaires.

### B.2. le sens et la reconnaissance.

En effet, on ne peut attendre des salariés qu'ils soient motivés par leur emploi, si leur rôle dans l'entreprise apparaît comme dénué de sens. Or ce sens, c'est autant à l'entreprise qu'au salarié de la donner. Ni l'un ni l'autre ne peuvent le revendiquer entièrement à moins d'aboutir à un divorce de fond, puis de fait : absentéisme, turn-over, démobilisation. Tout le discours actuel sur la gestion des hommes par les valeurs va dans cette direction : offrir du sens pour déclencher la motivation qui sera en retour porteuses de sens, car faite de désir et d'aspiration mise en mouvement. On peut néanmoins se demander si l'entreprise qui veut « gérer les valeurs » ne se trompe pas parfois de niveau.

Est-ce qu'elle n'offre pas du sens = objectif alors que c'est du sens = signification dont les salariés ont d'abord besoin pour accroître leur motivation ? Le sens = signification est primordial pour adhérer au quotidien. Ce n'est qu'une fois ce sens donné que l'on peut être attentif à un sens = objectif.

De plus le fait de ne pas commencer par s'assurer que le sens = signification est bien intégré, discrédite toute action au niveau du sens = objectif.

L'autre enjeu de la motivation dans l'entreprise est la reconnaissance. Reconnaissance à ses propres yeux, reconnaissance aux yeux des autres, sachant que bien évidemment les deux sont liés : c'est au travers du regard des autres que l'on se forge une image de soi. Cette demande de reconnaissance est en rapport avec le problème de l'identité et la vie relationnelle en général. « *C'est l'identité de l'individu et c'est la cohérence qui fondent et qui organisent les informations qui vont servir à l'élaboration du projet professionnel. La capacité à élaborer un projet professionnel suppose donc d'abord l'existence et la permanence d'une identité personnelle, d'une conscience de soi* »<sup>30</sup>. Le champ relationnel est celui où se joue la recherche de reconnaissance, elle-même en rapport avec l'identité. Adopter un comportement motivé face à une tâche revient toujours à rechercher, ou tout au moins, à attendre une reconnaissance. Soit parce que l'on « s'auto confirme » l'image que l'on a de soi, et que l'on se rassure donc sur ce sentiment de permanence lié à l'identité, soit parce que l'on demande aux autres de nous reconnaître. Si la motivation laisse espérer la reconnaissance, c'est qu'elle est perçue comme une action « vraie » et donc révélatrice du moi réel. Il vaut mieux une reconnaissance négative que pas de reconnaissance du tout. Le besoin de « caresses » c'est-à-dire de signes de reconnaissances est finalement un enjeu aussi important que la recherche du sens. Il s'agit du désir d'être reconnu pour ce que l'on est et pour ce que l'on fait.

### **B.3. satisfaction, motivation, implication : clarification**

Il existe une certaine confusion dans le langage courant entre ces mots, il nous a semblé intéressant de les clarifier.

La satisfaction est le concept le plus ancien, utilisé depuis cinquante ans par les psychologues du travail. Il désigne « *un état émotionnel positif ou plaisant, résultant de l'évaluation faite par la personne de son travail ou de ses expériences de travail* »<sup>31</sup>. La satisfaction correspond donc à un état émotionnel face au travail, état qui résulte de la réalisation des attentes conscientes ou inconscientes à l'égard du travail. Ces attentes peuvent être extrêmement diverses : besoin, désir, idéal du moi, volonté de conformité au groupe. Le fait de satisfaire des besoins ou des désirs n'est pas en soi un facteur qui pousse à l'action, contrairement au discours souvent entendu du type : « *du personnel satisfait travaille bien* ». Certes l'insatisfaction, voire la frustration ne sont généralement pas propices dans l'engagement dans le travail, et il y a bien là une relation de causalité.

Nous rencontrons aussi des travailleurs satisfaits et peu dynamiques, qui sont heureux de ne produire que le minimum nécessaire. Inspiré de L.W. PORTER qui mis au point début des années 1960 un inventaire qui classe les besoins essentiels des salariés, R.FRANCES a établi une série de critères censés apprécier la satisfaction.

Les différents aspects de la satisfaction sont les suivants<sup>32</sup> :

- Indépendance de pensée et d'action.
- Réalisation de soi.
- Participation à l'établissement des méthodes.

<sup>30</sup> D.E. SOPER « The psychology of careers »

<sup>31</sup> E.A. LOCKE « Nature et cause de la satisfaction dans le travail »

<sup>32</sup> R. FRANCES « Satisfaction et motivation chez les cadres »

- Sentiment d'être informé.
- Sentiment d'estime dans la position.
- Développement de soi.
- Participation à l'établissement des buts et objectifs.
- Sentiment de prestige.
- Autorité attachée à la position.
- Occasion de développer des relations.
- Occasion d'apporter une aide aux collègues.

Il en résulte que la satisfaction est un indicateur de la motivation, mais n'est pas une cause de motivation.

Le terme de motivation est utilisé pour désigner le degré et l'engagement d'un collaborateur dans la réalisation d'une action proposée par un tiers : le lien à l'action est ici direct et immédiat. La mission est centrée sur l'accomplissement d'une tâche, elle est le passage obligé entre ce qui n'est qu'une injonction à agir, et la prise en charge réelle de cette action par l'acteur, qui va y engager ses forces, son temps, son énergie. La motivation peut bien sûr dépendre positivement, du plus ou moins grand sentiment de satisfaction éprouvé par le salarié à l'occasion de la réalisation de cette action. Elle peut dépendre aussi et c'est souvent le cas, d'un degré d'adhésion ou d'implication à l'organisation dont il fait partie. Mais comme telle, la motivation ne s'identifie ni à la satisfaction ni à l'implication.

L'implication est un concept plus récent, venu de la sociologie. Il vise le rapport de l'individu non pas à un travail particulier (motivation), non pas aux gratifications qu'il peut en attendre (satisfaction) mais à son groupe d'appartenance.

On peut donc retenir la définition suivante de l'implication : « *sentiment et identification de l'individu à l'organisation qui se traduit pour lui, par l'acceptation des valeurs et des buts de l'organisation, la volonté d'exercer des efforts au profit de l'organisation, l'intention de continuer à faire partie de l'organisation* »<sup>33</sup>. Nous pouvons enfin noter que par rapport à la satisfaction et à la motivation, c'est l'implication qui a les corrélations les plus nettes avec la performance.

Pour clarifier les choses, il faut partir de la performance, que l'on définira simplement comme la réussite des tâches nécessaires à la bonne marche globale de l'entreprise. En effet, la motivation, la satisfaction et l'implication n'ont de réel intérêt que si elles ont un lien, même détourné avec la performance. Si l'on part du principe que la finalité de l'entreprise n'est pas le développement gratuit des individus, mais bien l'utilisation de ces individus pour son propre développement, il faut bien admettre que c'est la recherche de performance qui est son vrai souci.

<sup>33</sup> Michel AMIEL « Outil d'analyse pour l'étude des conflits latents dans les plans sociaux »

## C. DEMOTIVATION ET CONFLITS DE MOTIVATION

### C.1. la démotivation : un fléau flou.

La motivation est un terme finalement flou quant à ce qu'il recouvre, s'il est souvent confondu avec l'implication ou la satisfaction au travail, par contre la démotivation semble facile à cerner. Elle n'est pourtant pas un concept aussi clair qu'il y paraît à première vue.

C'est une sorte de syndrome général qui contaminerait progressivement l'ensemble de la relation au travail car il touche à un noyau central que l'on peut appeler l'intérêt/plaisir au travail, et à partir de là, se détérioreront non seulement la performance du salarié, mais aussi son épanouissement personnel.

La démotivation est en fin de compte perçue tout à la fois comme l'envers de l'implication, de la satisfaction et de la motivation. Pendant longtemps les principaux signes de ce fléau de l'entreprise étaient le turn-over et l'absentéisme, mais la peur du chômage a profondément modifié les attitudes face à l'emploi, et la démotivation ne se manifeste plus par les mêmes comportements. Ainsi, *« le presentéisme contemplatif caractérise ceux qui n'osent plus quitter leur emploi par crainte du chômage, mais attendent que ça se passe et organisent leur passivité au mieux. Ces comportements sont d'autant plus néfastes qu'ils déclenchent une sorte de chantage sur ceux qui voudraient travailler. Les normes du groupe passif s'imposent de manière à rejeter ceux qui s'y opposent par un comportement impliqué. Et l'on sait le poids des normes dans un groupe de travail »*<sup>34</sup>. D'une manière générale, c'est par une baisse de la qualité et de la quantité de travail que la démotivation se manifeste. On ralentit ses gestes, on diminue son attention, on rallonge les pauses, on développe le laisser aller, que ce soit à propos de la propreté, de la sécurité, de l'ordre, du contrôle, des consignes ou des dérobades face aux responsabilités.

En fait dans la plupart des entreprises, l'encadrement en vient rapidement à parler de la démotivation. La fréquence de ce thème est peut-être tout autant révélatrice de la réalité que des difficultés de l'encadrement à remplir ce rôle d'animation, que l'organisation lui demande. La démotivation est peut être en partie l'alibi que se donne un encadrement qui ne parvient pas à s'adapter à une nouvelle forme de management. *« Il est intéressant de constater que la démotivation est rarement analysée comme un trouble psychologique ; elle est plus souvent décrite comme un comportement quasi-volontaire qui serait une forme larvée d'opposition au travail »*<sup>35</sup>.

Le salarié démotivé n'a rien à gagner par sa démotivation, si ce n'est parfois la cohésion de son équipe de travail, ce qui en dit long sur les besoins d'identité collective. Si un groupe utilise la démotivation comme facteur de cohésion, c'est que ses marges de manœuvre en terme de lutte de pouvoir sont bien faibles, et que la seule façon qu'il a d'exister et d'être reconnu, c'est le refus de toute participation.

En fait, la démotivation ne se définit pas seulement comme une carence mais beaucoup plus comme un processus destructeur dans le champ de la relation homme-travail.

<sup>34</sup> A. GELY « Motivation du personnel : une nécessité, des conditions, des moyens »

<sup>35</sup> S. MICHEL « Peut-on gérer les motivations »

## C.2. « de la démotivation douce à la démotivation dure ».

« Les pertes de part de marché, les marges disparues n'ont souvent pas eu d'autre cause qu'un splendide mépris de dirigeants qui, se croyant à la tête d'un système social, alors qu'ils pilotaient une organisation économique, ont, par des attitudes hautaines, stérilisé la critique, les propositions, la créativité des autres, éliminé ceux qui prétendaient suggérer des idées de changement »<sup>36</sup>. La démotivation, comme toute maladie évolutive, passe par des degrés différents qui déclencheront des comportements différents. Suivant le « degré d'atteinte », on observera des conséquences plus ou moins grandes pour l'individu et pour l'organisation.

Les trois degrés que l'on analysera sont les suivants : « la démotivation douce, la démotivation censure et la démotivation dure ».

Le point de départ de ce processus est le sentiment de non-reconnaissance de l'organisation pour l'individu : « quoi que je dise, quoi que je décide on n'en tient pas compte ». L'agressivité qui s'exprimera se fera de manière détournée car il n'y a pas eu abus de pouvoir, il y a simplement eu « contradiction de pouvoir » et non-reconnaissance du salarié au travers de cela. Or, la reconnaissance n'a jamais fait partie d'un contrat de travail, et on voit mal ce que le salarié pourrait revendiquer là-dessus.

Par contre, l'agressivité engendrée par la non-reconnaissance va déclencher des comportements de défense, soit sur un mode actif, ce qui a l'avantage d'apporter de la reconnaissance (revendication, syndicalisme, opposition), soit sur un mode passif ; c'est ce que l'on appellera la « démotivation douce ». Douce parce que la relation au travail se détériore sans provoquer trop de dommage au niveau de l'individu qui peut trouver d'autres échappatoires pour vivre son potentiel motivationnel. Si ce mécanisme de négation se généralise ou continue trop longtemps, on peut alors voir un autre type de conséquence se développer. Le sentiment de non-reconnaissance s'intériorise, s'introjecte, pour reprendre le vocabulaire de la psychanalyse. La démotivation jouant un rôle de censure intérieure par rapport à toute initiative ou idée personnelle.

Au deuxième stade, le processus de choix est atteint en lui-même. Le salarié se sent incapable d'affirmer un choix, et on le mettrait dans le plus grand embarras en lui demandant son avis. En fait, il est persuadé que son avis n'a aucun intérêt pour « ceux qui savent faire ». Le salarié n'arrive plus à décoder, à choisir, car toute son histoire professionnelle lui dit que ses choix ont été erronés : la meilleure preuve étant que l'organisation n'en tient jamais compte. Comment s'étonner dès lors qu'il ne puisse pas gérer sa propre motivation. Ce type de mécanisme conduit à la « démotivation censure » qui est sans révolte et sans drame apparent mais qui bloque les vellétés de mise en mouvement autonome. Face à cette démotivation ou la censure est intériorisée, toute action de motivation proposée par l'entreprise restera relativement inopérante, à moins qu'elle ne s'attèle aux vraies causes : les processus de reconnaissance des choix des salariés et leur niveau d'estime d'eux même. A ce degré de démotivation, le salarié ne revendique pas mais il voit vraiment mal pourquoi il s'engagerait dans la relation de travail puisqu'elle ne fait que lui confirmer l'image négative qu'il a de lui-même. La démotivation censure est à la charnière entre la démotivation douce et la démotivation dure, car c'est elle qui mène de la perte de reconnaissance à la perte de sens.

36 Hervé SERIEYX « Le zéro mépris »

C'est cette intériorisation qui aggrave les effets de la démotivation, et qui explique les comportements passifs et négatifs que l'on observe dans l'entreprise. A partir du moment où l'image de soi est perturbée, on voit mal comment il peut laisser s'exprimer une motivation quelconque pour son travail. On le comprend, la démotivation dure est la conséquence des deux premières. A ce niveau il ne s'agit plus de doute sur sa capacité de choisir, mais de négation de l'intérêt qu'il peut y avoir à choisir. La démotivation dure n'est pas vécue dans l'angoisse mais simplement dans le détachement, qui est la meilleure garantie contre la souffrance. Cette démotivation entraîne un comportement totalement déconnecté des exigences de l'emploi et de l'entreprise. Elle est l'inverse de la motivation-identification. La perte de sens fait que le salarié fonctionne comme un robot, sans aucune attente personnelle par rapport à son travail. Cela ne l'empêche pas de bien faire son travail, pour autant qu'on ne lui demande aucune initiative ou conviction.

La plupart du temps, et entre autre dans les entreprises qui ont des problèmes de motivation, le système de prise de décision démontre que l'entreprise attend de ses salariés de la conformité, de l'obéissance, du silence voire de la fidélité mais pas de la motivation, alors que les managers ne cessent de chercher comment lutter contre ce fléau qu'est la démotivation surtout dans le cadre d'une démarche d'assurance qualité.

### **C.3. développer une cohérence.**

Nous venons d'évoquer les méfaits de la démotivation, ainsi la première tache consistera à créer un système cohérent au service des hommes, aussi bien qu'au bénéfice de la performance. On l'a bien compris, pas de motivation individuelle et collective aujourd'hui sans un sentiment fort de cohérence dans l'entreprise. Les valeurs de l'entreprise se voient toujours mieux dans les moyens qu'elle utilise que dans les discours qu'elle affiche. Relève de cette même exigence de cohérence la conception des relations hiérarchiques. Responsabilise-t-on ou non ? Donne-t-on le droit à l'erreur ? Le supérieur a-t-il toujours raison ? Le type de structure mis en place laisse-t-il de l'autonomie ou est-il principalement fondé sur le contrôle ? Traite-t-il les personnes en adultes ? Valorise-t-il la fluidité de l'information, la transparence ? Et enfin la possibilité pour le salarié d'évoluer ou non dans ses compétences, d'apprendre à apprendre. Existe-t-il une vraie gestion des hommes dans l'entreprise ? réfléchit-on aux talents inexploités dont on dispose, aux métiers futurs ? Insiste-t-on sur la formation continue ? Favorise-t-on la rotation des postes, la mobilité des personnes, le « coaching » entre anciens et nouveaux ?

L'idéal est d'aligner autant que possible l'ensemble des méthodes internes d'organisation, de promotion et d'animation des hommes sur quelques principes simples, reconnus comme les plus motivants : une vision partagée, une communication de qualité, un respect de chaque personne et de sa contribution, des règles du jeu cooptées et explicites, et enfin un système d'arbitrage juste et transparent.

Cultiver le capital confiance.

*« La confiance a besoin du respect pour s'installer : le respect c'est sa mémoire, la reconnaissance de l'esprit de l'autre, de sa capacité à coopérer. Trop souvent dans l'entreprise le respect d'une personne grandit avec son importance hiérarchique. Pour que la confiance s'installe vraiment dans toute l'entreprise, il faut donc changer de perspective et respecter chacun pour ce qu'il est avant de le respecter pour ce qu'il fait, pour la fonction qu'il représente »<sup>37</sup>. On l'a vu cette mise en cohérence représente un enjeu de taille car elle permet de développer un solide « capital confiance » entre les responsables et les salariés. Si le manager n'a pas le pouvoir d'agir sur le recrutement, les salariés, ou la promotion de son entreprise parce que tout cela est géré à un échelon plus élevé, en revanche il peut souvent*

intervenir sur l'organisation des personnes, sur un travail ou un projet, la diminution du syndrome de chef, la simplicité de la communication et le respect effectif des personnes.

Le capital confiance se crée sur la durée ; il ne s'improvise pas à quelques semaines d'une grande transition. Trop souvent les responsables s'engagent dans des projets ambitieux, sans avoir cultivé au cours des années précédentes un capital confiance de la même ampleur que les défis auxquels ils s'attaquent. On s'étonne alors que les projets ne réussissent pas. Le capital confiance se nourrit de la même ampleur que les défis auxquels ils s'attaquent. On s'étonne alors que les projets ne réussissent pas. Le capital confiance se nourrit de valeurs sûres : l'authenticité des dirigeants, le respect qu'ils manifestent pour les personnes, leur capacité de lire les événements et de reconnaître leurs erreurs, leur motivation intrinsèque, la vision qu'ils incarnent, l'information permanente des équipes, l'exemplarité, la transparence, l'ouverture à la contradiction, le respect des idées de ceux qui ne pensent pas comme eux, la capacité de s'intéresser à chaque personne. Ces valeurs nécessitent bien souvent une révision complète des conceptions hiérarchiques traditionnelles.

Les postulats de l'interactionnisme.

Pour parfaire sa compétence des mécanismes de la motivation, il faut aussi intégrer les différents postulats de l'interactionnisme. Cette complexité de la relation sociale à base de conflit/coopération va être théorisée par ses fondateurs et en particulier son promoteur en France, Michel CROZIER. Le salarié ne travaille pas pour « l'amour de l'entreprise », ni de par son inféodation à un leader, fut-il charismatique. En échange de sa subordination, il contracte explicitement ou non un engagement, ou il prend en compte uniquement son intérêt. Suivant la situation, les ressources dont il dispose, il sera incité à coopérer ou à s'opposer. Sous le nom « *d'analyse stratégique par acteur* », le modèle repose sur trois postulats <sup>38</sup>:

- Les hommes n'acceptent jamais d'être traités comme des moyens au service des buts que les dirigeants fixent à l'entreprise. Chacun a ses objectifs, ses buts propres. Ceux-ci ne sont pas forcément opposés à ceux des dirigeants même s'ils peuvent l'être. Simplement, ils sont propres à chacun des acteurs, chacun poursuit ses propres objectifs, et l'entreprise vit avec cette multiplicité.
- Dans une organisation, tout acteur garde une possibilité de jeu autonome qu'il utilise toujours plus ou moins. On ne peut comprendre le fonctionnement réel d'une entreprise sans prendre en compte cette réalité de liberté, certes relative mais réelle de l'acteur. Les libertés des uns et des autres se combinent dans des jeux de pouvoirs.
- Dans ces jeux de pouvoir, les stratégies sont toujours rationnelles, mais d'une rationalité limitée. Aucun acteur n'a les moyens de trouver la solution la plus rationnelle possible. Il s'arrête à celle qui le satisfait momentanément le moins mal.

La formation des managers à l'analyse du comportement.

Ces quelques pages ont tenté d'expliquer les ressorts et les mécanismes de la motivation. Ce qui importe au final est de savoir-faire, pour un acteur donné et dans des circonstances données, le bon diagnostic sur ce qui le motive. On retrouve à nouveau l'importance du manager de proximité, le seul qui soit en mesure de connaître assez son collaborateur pour faire cette analyse. Mais le manager peut-il être laissé à lui-même dans cette recherche ?

<sup>37</sup> Jacques CHAISE « La porte du changement s'ouvre de l'intérieur »

<sup>38</sup> Philippe BERNOUX « Sociologie des organisations »

Livrés à ce qu'ils pensent être du bon sens, beaucoup de managers risquent d'aborder le problème dans une optique PAVLOVIENNE : trouver le stimulus (rémunération, intéressement, promotion) qui permettra d'obtenir la réaction appropriée. Une telle démarche présente un caractère réducteur évident.

Motiver au sein d'une organisation, exige de considérer le processus dans son ensemble, avec ses interdépendances et ses effets paradoxaux. Et c'est en cela que le passage par un modèle qui ne craint pas d'affronter la complexité peut s'avérer utile, même si au final le problème se ramène à un travail d'artisan, traitant en sur mesure une série de cas singuliers.

La motivation se construit, et pour cela il faut être soi-même motivé. Si le manager ne trouve pas cette résonance, il pourra être un bon gestionnaire, un bon visionnaire, financier ou stratège mais pas un bon motivateur. Pour cela, il lui faudra cultiver soigneusement son contact avec sa propre motivation profonde, car

c'est bien en trouvant « son » sens qu'il donnera du sens. Le rôle de manager-motivateur ne s'improvise pas. Il demande un tel investissement personnel qu'il vaut mieux le confier à ceux qui, par philosophie ou par tempérament, aiment s'occuper des autres, les écouter, les faire évoluer. Le meilleur manager sera toujours celui qui trouve sa récompense dans ce qu'il accomplit avec son équipe, et se réjouit de voir ses collaborateurs grandir, apprendre, devenir chaque jour davantage les personnes qu'ils pourraient être. La détermination servie par les pouvoirs dont disposent les dirigeants, permettra de gommer progressivement les résistances.

## 2

### LES RESISTANCES AU CHANGEMENT : L'INELUCTABLE FATALITE ?

« Le manager a pour responsabilité de créer un tout qui est supérieur à la somme des parties, une entité productive dont il sort plus que la somme des ressources qu'on y a mise. »<sup>39</sup>

Il est reconnu que le changement appelle la résistance en vertu d'abord du principe d'action-réaction qui parfois prend la forme d'un principe de contestation : « *vous voulez que je fasse cela, donc je ferai le contraire* ». Surtout en France ou nos compatriotes ne sont pas du tout enclins au changement même de moindre ampleur.

<sup>39</sup> Henry MINTZBERG

<sup>40</sup> Philippe d'IRIBARNE « La logique de l'honneur »



Il est démontré qu'il y a une spécificité française par la comparaison avec les comportements néerlandais plus consensuels et américains plus contractuels<sup>40</sup>.

A fortiori, leur parler de changement de mentalité les bloque. Question de culture. Nous allons tenter dans ce chapitre d'expliquer certains de ces mécanismes mais surtout de démontrer comment l'organisation peut se trouver gangrenée et entrer dans une névrose qui peut être préjudiciable à toute démarche de projet.

## A. CONDUIRE LES GRANDES TRANSITIONS.

Tout se passe en fait comme si les employés avaient souscrit un « *contrat psychologique tacite* » qui leur permettrait de dire à la direction : « *vous avez fait de nous des exécutants, nous obéissons donc sans chercher à comprendre le pourquoi des décisions, mais en échange nous exigeons de rester libre, c'est à dire de ne pas être engagés psychologiquement dans la marche des opérations* »<sup>41</sup>.

Chacun l'aura compris l'idée du changement doit se vendre, car souvent l'entreprise néglige de « préparer le terrain » et fait preuve d'un optimisme excessif quant au temps requis.

En effet, l'entreprise oublie souvent les préalables nécessaires à la transition : vérifier qu'il existe une vision stratégique forte et bien vivante dont toutes les personnes ont conscience et pas uniquement le dirigeant, développer un capital confiance à la hauteur, et enfin s'assurer que le leader incarne le nouvel esprit et les nouveaux comportements que l'on veut promouvoir. Est avant tout nécessaire un meneur en qui les gens ont confiance. Certains chefs d'entreprise redoutent ce chemin vers le partage du pouvoir et l'autonomie accrue des équipes.

Ils pensent « qu'il est encore trop tôt » ou préfèrent attendre que le niveau de compétence des personnes soit plus élevé. Ils semblent ignorer que la maturité ne vient pas d'elle-même, mais qu'elle est la conséquence d'une plus grande responsabilisation. Pour passer de la « pyramide » à la logique de « réseau », il faut franchir autant de stades différents que dans le passage de la royauté à la démocratie. Une forme de « perestroïka » en somme. Une étude américaine d'Everell M. ROGER<sup>42</sup> montre que l'assimilation d'une nouveauté est particulièrement lente et se traduit en moyenne par la courbe suivante :

- 2,5 % d'innovateurs au départ
- 13,5 % d'adaptateurs précoces
- 34 % majorité précoce
- 34 % majorité tardive
- 16 % retardataires

<sup>41</sup> Michel CROZIER « La société bloquée »

Nous pensons qu'en établissement de soins, la majorité tardive et les retardataires sont plus importants, et qu'une catégorie doit être ajoutée, regroupant ceux qui n'ont pas fait le deuil de l'ancien système et n'accepteront aucune évolution.

### **A.1. Nature des principaux symptômes.**

Au premier rang de ces problèmes se trouve la résistance au changement. Certains se réjouiront de l'ambiguïté et de l'incertitude offerte par la structure réticulaire, parce qu'ils en profiteront pour mener leur stratégie personnelle ; ceux-là s'emploieront à prendre le pouvoir en occupant tous les interstices laissés libres par l'organisation, et planteront leur bannière un peu partout. D'autres, enclin à tirer la couverture à eux, raisonneront en individualistes calculateurs : « *qu'ai-je à y gagner ? Qu'ai-je à y perdre ?* » et se désolidariseront de leur équipe. Quant aux petits chefs qui n'ont jamais dit leur dernier mot, ils continueront d'utiliser mépris et autoritarisme.

Ainsi, au moment de faire bouger une structure qui donnait une impression de relative cohésion, on s'aperçoit que les personnes perdent le peu de solidarité et d'encrage qu'elles avaient à titre personnel. « *Dans la bergerie du réseau, le loup est dix fois plus dangereux qu'il ne l'était dans la bergerie pyramidale, parce que les règles du jeu ne permettent pas de le dompter (en le maintenant dans un enclos bien délimité), comme pouvaient le faire les définitions de fonctions précises, ou les règlements intérieurs* »<sup>43</sup>.

Autre problème, « l'activisme », la frénésie de l'action pour l'action, lié au stress. Dans cette entreprise en transition, l'individu ne sait pas très bien où il va, alors il s'agite, se crée du travail à l'envie. Peut-être veut-il simplement oublier que ça bouge, ou bien se signaler ainsi à l'attention de son patron puisque ni les galons, ni le titre ne font plus la différence désormais. Sur ce point, les stratégies individuelles sont extraordinairement imaginatives. Cette fièvre de travail ne crée pas de richesse pour l'entreprise, mais contribue à accroître le stress de l'entourage, qui en fait inévitablement les frais.

Plus grave, les « fausses lectures » de l'environnement. Il est des êtres qui lisent de travers les événements et qui, s'ils ont un peu d'influence savent convaincre leurs collègues : « *regardez, je n'invente rien... vous allez voir ce qui va se passer...* ». Ces piètres lecteurs s'enferment dans un raisonnement subjectif limité, et dramatisent tout. Ils se laissent aller à leur délire sur le sens à donner aux événements et sur les actions correctives à engager. Fantaisies, fantasmes et paranoïa vont bon train.

Enfin, certaines entreprises ratent systématiquement leurs transitions et vivent en état de « crise permanente ». Prises dans l'engrenage du changement continu et de l'échec, elles sont sans cesse en train d'essayer de colmater la crise précédente et de préparer la prochaine, qu'elles ne surmonteront pas d'avantage. Certains fous d'activismes adorent travailler dans l'urgence et communiquent cette agitation à l'ensemble de l'équipe dont ils font partie. La capacité d'influence d'une personne et la résonance de ses idées peuvent faire des ravages sur les autres, plus fragiles. Brutalement, le leader risque de se retrouver sans qu'il l'ait prévu confronté à une situation explosive dans sa structure :

<sup>42</sup> Régis LAPAUW « La pratique du management des entreprises sanitaires et sociales »

<sup>43</sup> Maryem LE SAGET « Le management intuitif »

les anxiétés se sont imbriquées, à partir d'un phénomène limité au départ à un cas individuel. Il doit donc à tout prix intervenir et stopper sans attendre le mouvement désordonné des agités qui vivent mal la transition, avant que ce mouvement ne s'amplifie.

## **A.2. Quels réflexes de défenses sont utilisés.**

Ces périodes de mutations ne manquent pas de déclencher des mécanismes individuels de défense que tous, y compris les dirigeants mettrons en mouvement sous l'effet d'une trop grande pression émotionnelle pouvant être teintée d'anxiété.

Ces réflexes sont au nombre de quatre :

- Le principal est le « *déni du problème* ». L'individu ne voit ni le problème, ni sa responsabilité dans le problème.
- Dans un autre registre, la « *rationalisation* » à outrance appelle des justifications sans fin sur ce qui s'est passé et sur les raisons pour lesquelles on y est pour rien.
- Le troisième réflexe plus inquiétant par ses interactions avec autrui est le mécanisme de la « *projection* ». Ne sachant pas gérer son agressivité ou sa peur, l'individu la projette sur autrui. La projection consiste à prendre ce que l'on a à l'intérieur de soi et le lancer sur quelqu'un qui n'a rien à voir avec cette histoire. Il faut apprendre à faire la part des choses dans les périodes tendues par l'incertitude, pour discerner dans le message que nous envoie un interlocuteur ce qui est projection et relevant de son histoire personnelle à laquelle nous n'avons rien à voir, et ce qui est juste parce qu'il a su voir en nous et souligner l'une de nos insuffisances.
- Enfin la « *mémoire sélective* » qui est l'art qu'a toute personne de ne retenir que ce qui l'arrange, et de réécrire l'histoire sur cette base tronquée. Ainsi, chacun peut retenir exclusivement ce qui lui plaît ou lui déplaît, vouloir surprotéger cette personne – et tous les éléments la concernant seront roses – ou au contraire vouloir l'écraser. Cette sélectivité biaisée est un grand facteur de perturbation. Un soupçon de stress dans l'entreprise, quelques événements interprétés avec distorsion, et se développe une paranoïa générale. Là aussi, le manager devra intervenir pour ne pas laisser les auteurs de troubles diffuser leur version personnelle et extravagante des événements.

Dans les périodes de transition où abondent les problèmes humains, il est primordial de s'ancrer dans le réel et dans le réel seulement. Nous avons tous la même tendance à ne voir que ce que l'on veut voir.

## **A.3. Origines des résistances.**

Après avoir tenté de définir et mieux appréhender les différentes formes d'expression de la résistance au changement, nous essaierons d'en expliquer les origines.

Du point de vue de K.LEWIN<sup>44</sup>, on peut estimer qu'il est plus « économique » et plus efficace de chercher à réduire l'intensité des forces qui s'opposent à la modification des normes du groupe, plutôt que d'exercer contre ces forces une pression croissante qui sera peut-être très coûteuse, ou psychologiquement indésirable.

Certaines causes sont en rapport avec la « collectivité » à l'intérieur de laquelle on souhaite instaurer des changements. Le caractère plus ou moins imposé de ces changements par l'autorité responsable, implique que ceux-ci ne tiennent aucun compte de l'expérience préalable acquise par les intéressés, dénie à ceux-ci toute possibilité de remarque ou de

suggestion, à fortiori évite de les consulter préalablement à toute application, et tend à les considérer comme quantités négligeables. D'autres causes ont trait aux individus eux-mêmes.

D'une part, « l'inertie » inhérente à la nature de chaque individu le pousse à hésiter devant la nécessité d'un effort de transformation, qu'il s'agisse de ses propres connaissances, de ses vieilles habitudes ou même de ses méthodes : « *Cela allait bien jusqu'ici, il n'y a pas de raison de changer* ».

D'autre part, « l'anxiété » engendrée par la perspective du changement entraîne chez l'individu une réaction d'opposition : sera-t-il à la hauteur de la nouvelle tâche ? Ses habitudes acquises ne contrarieront-elles pas l'apprentissage de nouveaux processus opératoires ? Ne risque-t-il pas de ce fait une perte de prestige ou une diminution de son statut ?

D'autres encore dépendent de l'interaction dans le groupe car la pression du groupe s'exerce vers l'uniformisation des performances individuelles. En outre, il existe chez chacun une tendance à éviter de se désolidariser de la norme admise par le groupe.

Nous comprenons donc que les contraintes, librement débattues, puis acceptées par un groupe ou une équipe de travail en vue de réaliser un projet, sont moins frustrantes pour les participants, que celles qui seraient imposées sans possibilité de discussion préalable. Voilà pourquoi un changement stable des normes d'un groupe, exige la recherche et la détermination d'un nouveau consensus. « *Nul doute que bien des conflits seraient évités, s'il était tenu le moindre compte des aspirations individuelles et groupales, vers une plus grande liberté d'expression et vers des marges d'initiatives plus étendues* »<sup>45</sup>.

## B. DE LA NEVROSE A LA MATURETE.

Trois épisodes jalonnent l'histoire de l'entreprise, jusqu'à la réhabilitation dont elle fait l'objet aujourd'hui. D'abord productrice, puis négociatrice, c'est aujourd'hui l'avènement de l'entreprise partenaire qui est censé mettre fin à la confrontation patron-salarié pour trouver un terrain d'entente. Le principe est d'adhérer au même projet, et si tout va bien, se sera non plus donnant-donnant mais gagnant-gagnant, en terme non seulement de retombées financières, mais aussi d'expression de soi. Au-delà de la productivité, l'employeur obtiendra par ce consensus une implication créative, une adhésion à l'entreprise et un meilleur service clients.

Ainsi l'entreprise « *névrotique* » peut être définie comme celle qui ne sait pas gérer ses phases de transitions vers davantage de maturité, et dont les hommes continuent à fonctionner selon un modèle d'entreprise dépassé, parce qu'ils n'en comprennent pas l'évolution. Aujourd'hui, un tel décalage s'observe par exemple chez l'agent qui à 18 heures précises décèle un problème mais décide de partir sans se soucier des conséquences chez les autres partenaires (clients ou membres de l'équipe). Il continue à fonctionner à l'heure de l'entreprise « lieu d'exploitation » des masses laborieuses. A l'opposé, comme on l'a vu au chapitre précédent, on peut trouver celui qui s'investit dix fois plus que le nécessite tout professionnalisme normal.

<sup>44</sup> K. LEWIN « Psychologie dynamique »

<sup>45</sup> LEVY-LEBOYER « Psychologie des organisations »

Le contrat gagnant-gagnant devient alors gagnant-perdant car celui-là y laisse sa vie. Ces types de comportement amputent la créativité de l'entreprise qui entretient avec l'individu une relation malsaine, et n'utilise aucun des ressorts de la maturité.

### **B.1. Terrain de jeu névrotique.**

Il nous paraît important à ce stade, d'apporter quelques éclaircissements sur certains comportements individuels qui peuvent paraître pathologiques. On l'a vu précédemment la résistance au changement peut se manifester de différentes façons, et l'on tente d'expliquer comment une approche managériale différente peut en limiter les effets les plus néfastes. On ne peut se satisfaire de cette seule lecture à un premier degré. Il est nécessaire d'approfondir sa compréhension de l'autre, à travers le prisme des comportements névrotiques.

L'individu névrosé.

Il n'est pas rare de voir ainsi des spécialistes diplômés, victimes d'une sous-estime de soi, dues à des lacunes dans la construction de leur identité, ou dans leur enracinement. La même cause consiste pour la personne à se convaincre elle-même, d'une importance un peu artificielle, selon le principe de la méthode « Coué », et à *« essayer d'obtenir de son environnement qu'il adhère à cette perception fragile et la rassure sur son excellence, jusqu'au moment où la réalité vient démentir cette image et où tout s'écroule »*<sup>46</sup>. S'il est important qu'un manager renvoie un « feed back » positif à ses collaborateurs quand ils font des choses positives, c'est parce qu'il leur permettra ainsi de réduire progressivement l'écart entre ce qu'ils aimeraient être et ce qu'ils sont. Cet ajustement ne peut être réalisé qu'avec l'aide d'autrui, jamais seul. L'entourage, en nous donnant son avis sur nous-même est un excellent miroir du réel, qui nous empêche de nous réfugier derrière nos images favorites.

A cet égard, les expériences acquises auprès des personnes qui sont proches de la mort sont tout à fait significatives. Elisabeth KUBLER-ROSS<sup>47</sup>, médecin d'origine suisse, installée aux Etats-Unis qui s'est peu à peu consacrée à aider les mourants à « passer », explique qu'il y a deux choses qu'une personne se pardonne difficilement le moment venu, en regardant sa vie passée. La première c'est de *« n'avoir pas osé faire ce qu'elle aurait voulu et aurait pu faire »*. La seconde c'est de *« n'être pas devenue qui elle savait qu'elle pouvait devenir et d'avoir choisi le confort de l'autosatisfaction plutôt que de pousser plus avant ses possibilités. En somme, on se reprochera un jour d'avoir passé toute sa vie à tenter de construire quelque chose en évitant de s'appuyer sur deux piliers principaux qui font la force d'une vie : les projets qui nous tiennent le plus à cœur, et la personne que l'on a envie de devenir »*.

Dans l'entreprise à présent ouverte à l'expression de l'individu, celui qui se trompe de voie ou se complait dans la médiocrité, développe une angoisse intérieure et une colère vis à vis de lui-même, à la mesure de sa frustration. Et cet énervement, il l'exprimera d'une manière ou d'une autre, contre ses collègues, ses clients, le manager, le système. A l'inverse, plus elle sera satisfaite de la personne qu'elle devient, plus elle réduira sa négativité, et plus sa demande affective s'atténuera dans son milieu professionnel.

Certaines entreprises peuvent constituer un véritable terrain de jeu névrotique pour semer la terreur à loisir. Il arrive qu'une seule personne puisse détériorer complètement le climat, en inhibant toutes les autres. En général, ce jeu-là se joue à plusieurs opposant, avec d'un côté ceux qui terrorisent, et de l'autre ceux qui acceptent d'être terrorisés.

<sup>46</sup> Christophe ANDRE, François LELORD « l'estime de soi »

<sup>47</sup> Meryem LE SAGET « le management intuitif »

Le manipulateur y trouvera une résonance à sa propre névrose, qui se traduira chez l'autre par différentes manifestations dont la plus fréquente est « *l'anxiété* » : peur de l'échec, crainte de ne pas être à la hauteur, insécurité et manque de repère font que l'on ne sait plus sur quoi ni sur qui compter, ni surtout ce que l'on vaut.

L'anxiété devient vite stress et insomnie, doute sur la valeur et angoisse, ou plus grave, obsessions diverses : fixation sur quelqu'un, besoin démesuré du contrôle ou manie de la perfection. Le salarié névrosé peut aussi se manifester dans des réactions relevant d'une « *hystérie* », par exemple celle du séducteur, que sa structure pousse à rechercher en permanence un « *feed back* » rassurant dans son entourage. Il se moulera dans les moindres désirs de son auditoire jusqu'à perdre son identité dans l'espoir de s'entendre dire encore... ce qu'il a envie d'entendre.

Autre catégorie de névrose fréquente dans l'entreprise, la « *fuite en avant* » ou la « *sur-adaptation* » : à force de faire exactement ce qu'on lui demande, d'agir exactement comme le dirigeant, la structure et tout ce qui est un modèle reconnu dans l'organisation, la personne se perd elle-même dans la soumission. C'est la porte ouverte à l'exploitation abusive du salarié qui même mal payé ne réagit pas. Bien d'autres signes de « *dépression* » guettent le salarié dans cette course à la performance : la peur d'être dépassé, celle de ne plus faire l'affaire, ou de ne pas pouvoir tenir le rythme.

Le manager de demain assumera une double fonction. Il s'agira pour lui de répondre au besoin de « *sens* » de l'individu, en lui donnant des occasions de se dépasser pour des actions qui en valent la peine, et l'aider à construire son identité en lui permettant de se confronter au réel dans un climat sain. Le pouvoir ultime n'est pas de voir les autres faire des courbettes devant soi, mais de n'avoir plus besoin de réassurance extérieure pour savoir qui l'on est.

## **B.2. Comprendre la montée de l'irrationnel.**

Après avoir apporté quelques éclaircissements sur les comportements névrotiques dans l'entreprise qui entretiennent et accroissent les résistances au changement, il est utile de s'attarder sur l'irrationnel et le lot de désillusions qui peuvent en découler, au niveau du manager cette fois.

Il est de plus en plus clair qu'aujourd'hui on manage non plus un salarié qui produit mais un homme avec ses attentes, ses objectifs et sa sensibilité. Le manager efficace doit considérer les autres dans leur totalité pour obtenir le meilleur d'eux-mêmes, en laissant une place suffisante à l'émotion dans la relation du travail, car les deux moteurs de la performance individuelle et collective (l'efficacité et la motivation) s'appuient tous deux sur un puissant ressort émotionnel. Plus on s'en remet aux chiffres pour gérer une affaire, croyant qu'on peut laisser le monde émotionnel à l'extérieur de l'entreprise, plus on fait confiance à des modèles qui éloignent de la réalité. Le manager actuel doit être capable de gérer les tensions entre les personnes et les turbulences affectives d'un groupe, mais aussi et surtout, de développer sur la durée une solidarité émotionnelle chez ses collaborateurs et dans ses équipes. Cela suppose qu'il ait compris les différents aspects de cette montée de l'affectif et du non logique dans l'entreprise, qu'il ait repéré les leviers sur lesquels agir pour répondre à la fois aux aspirations des personnes et aux exigences de l'entreprise. Le manager subit la pression d'objectifs souvent perçus comme contradictoires. Ecartelé entre la gestion du quotidien ou la rentabilité prime, et la stratégie à long terme qui lui demande de développer la qualité et de

faire évoluer les compétences des hommes, il doit concilier deux exigences qui relèvent de deux registres différents. Cette pression au travail a pour conséquence

de réduire l'horizon temporel de l'individu, c'est à dire sa capacité à voir loin et à intégrer le long terme dans le quotidien.

La désillusion gagne bien des managers. Souvent les efforts déployés pour accroître les libertés et responsabiliser chacun n'ont pas donné les résultats escomptés. Les responsables se sont rendu compte que le management participatif prend du temps, et demande de la méthode. Dès qu'ils relâchent leur vigilance, la structure retombe dans le laisser-aller. Ils croyaient pouvoir apprendre cette « langue étrangère » en un ou deux ans, sans y consacrer trop de temps, mais les faits prouvent que se sera plus long que prévu. Privé du maillage traditionnel ou à chaque

fonction correspondait une tâche bien précise, l'entreprise devient une structure où chacun tend à se décharger sur autrui des travaux désagréables, laissant de larges champs d'activité non couverts. « *Les manipulateurs-nés auront beau jeu d'investir ces vides de la structure pour accroître leur pouvoir* »<sup>48</sup>. Hélas, ces espaces d'influence ne coïncident pas toujours avec les espaces d'efficacité. On imagine le désarroi du manager qui aurait œuvré pour une structure ouverte, et se retrouve autrement plus désarmé que s'il avait conservé les sanctions de sa panoplie de patron. Reprendre les choses en main lui vaudrait d'être qualifié de rétrograde, voir interprété comme un aveu de faiblesse.

Une même désillusion attend les adeptes d'une politique de valorisation des hommes. La reconnaissance de leurs performances ne stimule pas nécessairement l'envie de progresser chez les collaborateurs auquel le manager prodigue ses compliments. Pourtant, l'individu que le manager prive de sa dose d'encouragements parce qu'il estime que les résultats ne sont pas à la hauteur des objectifs en éprouve de l'amertume. Il a fallu des années de management participatif avant de comprendre qu'une valorisation excessive est payée de retour par l'agressivité. Au mieux, elle demeure vaine. Il importe donc de savoir manier le positif, et de savoir au besoin revenir à la fermeté ou du moins ne pas craindre de dénoncer les carences et les erreurs.

Il est vrai que nous avons pour la plupart d'entre nous construit notre identité « contre » : contre les critiques de nos parents, contre les principes de nos éducateurs, contre tous ceux qui condamnaient nos choix ou nos comportements. Dans l'entreprise, il est fréquent de continuer à se structurer contre.

On s'oppose à un collègue, on stigmatise le comportement d'un client, on désapprouve telle décision. Nous sommes donc habitués depuis notre petite enfance à nous défendre contre les opinions d'autrui. En revanche, nous n'avons pas appris à réagir au positif et de ce fait les compliments nous désarment, et nous laissent souvent complètement décontenancés. Comme toutes les positions contrastées, les encouragements ou les félicitations systématiques demandent à être nuancés pour devenir vraiment efficaces.

<sup>48</sup> Michaël KORDA « Le pouvoir »

## C. LA FORMATION COMME PRINCIPALE SOLUTION.

Nous avons pu constater dans ces quelques pages combien l'organisation, l'homme dans l'organisation, pouvaient vivre avec certaines difficultés le passage d'un management traditionnel à un management plus participatif. L'individualisme dans l'entreprise, le désengagement ou le refus d'y investir une partie de soi-même, ont des conséquences terriblement néfastes sur la dynamique nécessaire pour que s'opère « le » changement de mentalités.

L'information par le biais d'une communication appropriée à l'importance des enjeux est un préalable, nous l'avons vu.

Seule la formation « *nourriture de l'intelligence* »<sup>49</sup>, non plus perçue comme une somme d'argent annuelle que l'on doit dépenser, (sans quoi d'autres en bénéficieraient à notre place du fait de la mutualisation des fonds) mais vécue comme une impérieuse nécessité pour adapter l'organisation à ses nouveaux défis, permettra de vaincre certaines réticences au changement. Quand la formation apparaîtra-t-elle au bilan à l'actif plutôt qu'en charge ?

Le rapport du plan publié en février 1986 qui s'intitulait « *perspective 2005* » précisait : « *l'accélération du renouvellement technologique, l'exigence croissante d'une clientèle placée en situation d'embarras du choix, la multiplication sans fin de la concurrence, tout cela va contraindre les entreprises à hausser sans cesse le niveau de compétences de tout leur personnel. Dix pour cent de la masse salariale consacré à la formation va devenir un standard banal. Et il n'est pas question de demander à l'état de financer cet investissement. Une entreprise a la responsabilité de tous les investissements : ses machines, ses brevets, ses hommes. Si elle n'est pas capable de financer l'élévation permanente de la compétence de son personnel, quelle meure !* »<sup>50</sup>.

La mission de la « formation » dépasse largement le simple fait d'apporter des connaissances nouvelles aux individus. Elle doit être capable de faire passer le projet d'entreprise, et de faciliter la compréhension par tous, des enjeux. La formation est bien sur au cœur de la bataille de la qualité et doit mobiliser l'intelligence de tous les acteurs, notamment en les entraînant à travailler par petits groupes. Elle devra bien sûr développer des compétences techniques, d'initiatives, d'animations, mais aussi favoriser toutes les flexibilités et en particulier la polyvalence. Il relève donc de la responsabilité du préposé au budget formation de rechercher les conditions d'une cohérence entre toutes les actions de formation, afin qu'elles apportent le souffle nécessaire à une dynamique de projet. En effet, un établissement ne peut avoir comme seule préoccupation d'assurer « l'intendance » de son fonctionnement et de son adaptation à l'environnement. Il a besoin d'exister dans une dynamique de projet et toutes les actions de formation peuvent y contribuer. Aujourd'hui une population est clairement ciblée, il s'agit de l'encadrement intermédiaire qui est le seul à pouvoir relayer à la base la dynamique du changement.

<sup>49</sup> Jacques CHAIZE « La porte du changement s'ouvre de l'intérieur »

<sup>50</sup> Hervé SERIEYX « Le zéro mépris »



Or, si les plans de formations constituent aujourd'hui un outil classique d'évolution des personnels, ils paraissent largement sous-dimensionnés par rapport aux enjeux d'une démarche d'assurance qualité. Le plan de formation doit anticiper sur le rôle des cadres dans l'organisation, sur la mutation des métiers traditionnels, et sur les tâches nouvelles à assumer. Les actions doivent intervenir en amont des évaluations afin qu'elles puissent en assurer la réussite. Le plan de formation doit prendre en compte l'arrivée des nouveaux agents, avec des programmes d'immersion plus ou moins denses selon les fonctions, assurant « *l'acculturation* » des arrivants.

La formation est souvent considérée comme un moyen pour atteindre les objectifs particuliers d'un sous-ensemble professionnel : les cadres, le personnel de service, une catégorie d'individus, et cette pratique conduit souvent à un morcellement des investissements tant humains que financiers (impulser une dynamique de projet devient alors une occasion de fédérer des actions de formations). A cet égard, l'apport du consultant est essentiel, mais se sont les acteurs eux-mêmes qui doivent s'approprier cette réflexion. Si son rôle est souvent primordial, il faudra pour optimiser sa mission, qu'elle ait été clairement définie par la direction, et que cette dernière garde la maîtrise du processus.

On comprend qu'il serait aujourd'hui incongru de proposer aux cadres, à propos de leur fonction et de leur rôle, une formation qui ne tienne pas compte d'une démarche de projet, car c'est en prenant appui sur des expériences de formations que peut naître l'envie « d'investir l'avenir ». Bien évidemment, si l'on veut que les cadres s'impliquent dans une démarche de projet, il faudra élaborer avec eux les objectifs des formations les concernant, et pour cela, il s'agira donc d'animer un processus d'émergence d'une demande de projet d'un groupe, à propos de sa propre formation. Il convient que dès le début de la formation à tour de rôle, chacun soit amené à présenter au groupe ce qui constitue son activité, les objectifs de service qu'il peut formuler, l'idée qu'il a de sa responsabilité ainsi que des demandes ou difficultés rencontrées dans les rapports avec tous les autres services. Cette approche permet de donner un aperçu de la complémentarité des services et de l'éventail des objectifs. L'échange qui suit est l'occasion pour les cadres d'exprimer parfois dans une grande émotion le sentiment de solitude et d'incompréhension qu'ils vivent, à la place qu'ils occupent. Les stages seront alors l'occasion de découvrir un sentiment d'appartenance à un même ensemble, et cet intérêt nouveau pour la découverte du domaine de compétence de l'autre se poursuivra au-delà du temps de formation.

Il faut mettre en relief l'importance de la formation comme élément fondamental de réussite d'une démarche de ce type, devant contribuer à conforter les équipes dirigeantes qui se sont engagées dans cette voie, et inviter les autres à prendre ce chemin avec confiance et lucidité.

*« L'intérêt va de pair avec la responsabilité, la responsabilité avec la compétence, la compétence est liée à la formation, qui implique la transmission du savoir (le formé devient formateur). La transmission du savoir renforce à son tour l'intérêt, la responsabilité et la compétence en même temps que le sentiment d'appartenance et de légitime fierté »<sup>51</sup>.*

51 Elisabeth d'ADHEMAR KAMMERER « La démarche de projet et les actions de formations »

## VERS UNE GESTION DYNAMIQUE DES RESSOURCES HUMAINES

« la grandeur d'un métier est peut-être avant tout d'unir des hommes : il n'est qu'un luxe véritable et c'est celui des relations humaines.  
Les vocations aident l'homme à se délivrer, mais il est également nécessaire de délivrer les vocations. »

Antoine de SAINT-EXUPERY

### 1

## Un outil de motivation au niveau individuel : l'évaluation.

Le but de l'évaluation est d'induire une nouvelle logique d'appréciation objective des performances professionnelles des salariés par rapport :

- A ce que l'on attend d'eux de façon générale dans la fonction qu'ils exercent.
- A ce que l'on attend d'eux de façon plus précise dans le poste qu'ils occupent.

En effet, à partir du moment où chaque agent connaît ce que l'établissement attend de lui, il lui devient possible d'évaluer ses performances.

### A. LA NOTION D'EVALUATION.

#### A.1. Les différents types d'évaluations.

*L'évaluation sommative.*

Elle est aussi appelée appréciation des performances. Il s'agit d'apprécier ce que les personnes font. Pour cela, les orientations stratégiques de l'établissement se déclinent en objectifs collectifs et individuels, dont le degré d'atteinte est sanctionné par des indicateurs de

résultats. Le but de l'évaluation sommative est de fournir un bilan des acquisitions ou des capacités d'un individu.

Cette forme d'évaluation a l'avantage de la simplicité et d'une certaine objectivité, mais elle ne tient compte ni de la qualité du travail, ni de l'ambition de l'individu évalué.

#### *L'évaluation formative.*

Elle est aussi appelée évaluation des compétences. Elle consiste à repérer le niveau de maîtrise des compétences pour chaque agent. Un référentiel décrit les compétences nécessaires à l'exercice des activités des différents emplois. L'évaluation formative a pour objet d'aider et de vérifier la progression d'un agent vers un but préalablement déterminé. Le cadre fixe alors en commun avec l'agent des objectifs et les moyens à mettre en œuvre pour combler telle ou telle lacune. Le dialogue entre le supérieur hiérarchique et son collaborateur prend une importance particulière.

#### *L'évaluation régulation.*

Elle est le prolongement de l'évaluation formative. Elle vise à améliorer un fonctionnement de l'établissement, plus qu'à le contrôler ou à le mesurer. Elle privilégie plutôt le comportement qui a conduit à un résultat, que le résultat lui-même. Sa finalité n'est pas de sanctionner une erreur, mais de la repérer afin de l'analyser et de prendre des mesures durables pour éviter qu'elle ne se reproduise. Le but est de créer des conditions telles que le personnel puisse atteindre ses propres objectifs.

Cette forme d'évaluation est donc très impliquante pour le cadre qui doit intégrer les aspirations individuelles et les objectifs organisationnels, pour pouvoir définir un projet cohérent au niveau de son unité. La démarche n'est possible que dans un management participatif, organisé autour de rapports contractuels entre l'évaluateur et l'évalué.

### **A.2. la conception de l'évaluation retenue.**

Basée sur des entretiens contradictoires devant *in fine* juger l'activité professionnelle, l'évaluation s'effectue sur des objectifs organisationnels et individuels définis de façon contractuelle.

Dans un premier temps, la démarche consiste à fixer des objectifs de service et individuels à partir des orientations stratégiques de l'établissement. Il faut ensuite définir les activités et les compétences nécessaires à l'exercice des emplois et à l'atteinte des objectifs. Dans un second temps, il faut mesurer et analyser le niveau de maîtrise des compétences, les écarts entre les objectifs et les résultats obtenus, ainsi que les efforts de l'agent (même s'ils ne priment pas par rapport aux résultats) dans le but d'une amélioration ultérieure de ses performances.

Toute la procédure doit s'inscrire dans une logique contractuelle, de dialogue, concrétisées par des entretiens entre le responsable et l'agent.

La procédure d'évaluation s'appuie sur différents outils :

- La définition de fonction, des activités, des tâches.
- Un référentiel des compétences nécessaires.
- Les entretiens.
- Les critères d'évaluation.

Ainsi définie, l'évaluation semble véritablement refléter la valeur professionnelle des agents ; elle permet de placer l'établissement et ses collaborateurs dans un processus dynamique d'évolution, la nature des relations hiérarchiques se fondant sur un dialogue, en terme d'engagements réciproques, sur des objectifs et des moyens nécessaires à leur atteinte. Avant de commencer la démarche et pour que celle-ci ne soit pas vouée à l'échec, le système d'évaluation envisagé doit s'appuyer sur des références connues, et si possible acceptées par tous les agents.

### **A.3. la méthode d'évaluation.**

« Evaluer, c'est appliquer à des objets définis un outil critique élaboré, rationalisé, une forme d'analyse systématiquement réfléchie, éventuellement inscrite dans des dispositifs »<sup>52</sup>.

Il est possible d'apprécier le plus objectivement possible les performances des agents en définissant des cadres de références, c'est à dire, d'une part un cadre général à l'exercice des fonctions de l'agent et d'autre part un cadre beaucoup plus spécifique, adapté au poste occupé par l'agent et qui lui permettra de savoir exactement ce que l'institution attend de lui.

#### *La définition de fonction.*

Il s'agit de clarifier les zones de responsabilités de chaque individu en précisant un cadre de référence objectif, qui délimite les métiers ou les missions de chacun. Ainsi, elle permet de définir pour chaque agent, au niveau de son activité professionnelle, sa zone d'autonomie et sa zone de contrainte ; cette démarche de « *bornage* » des métiers doit aussi limiter les secteurs de conflit d'activité où deux personnes interviennent, et les impasses où personne n'intervient.

La définition de la fonction ne doit pas être confondue avec la description d'un poste de travail. Cette dernière est plus réductrice car il s'agit d'une énumération limitative de tâche à exécuter (exemple : balayer un local tous les matins). La définition de fonction, au contraire, fait référence à la notion de mission à accomplir (exemple : faire en sorte que le local soit toujours propre), elle définit un cadre à l'intérieur duquel l'initiative est autorisée, et même favorisée : elle est une source de motivation et de responsabilisation. La définition de fonction est l'élément de base de l'évaluation. Ce document est opposable à l'agent. Il lui permet de savoir exactement ce que l'institution attend de lui, et d'appréhender ainsi au mieux la zone de travail dans laquelle il est autonome, et celle dans laquelle il est contraint.

#### *Le référentiel de compétence.*

Une fois défini le cadre de référence, il reste à construire l'outil qui s'y rapporte. Pour comprendre le choix du référentiel de compétence, il faut préciser cette dernière notion : « *la compétence n'est pas un état ou une connaissance possédée. Elle ne se réduit pas à un savoir ni à un savoir-faire. Elle n'est pas assimilable à un acquis de formation. Posséder des connaissances ou des capacités ne signifie pas être compétent. La compétence ne réside pas dans les ressources (connaissances, capacités) à mobiliser mais dans la mobilisation même de ces ressources. La compétence est de l'ordre du savoir mobiliser. Pour qu'il y ait compétence, il faut qu'il y ait mise en jeu d'un répertoire de ressources (connaissances, capacités cognitives, relationnelles)* »<sup>53</sup>.

<sup>52</sup> Jacques ADOINO, Guy BERGER « D'une évaluation en miettes à une évaluation en actes

<sup>53</sup> Guy LE BOTERF « De la compétence – essai sur un attracteur étrange »

Un agent compétent est donc capable de réunir ces trois éléments : connaissances, savoir-faire et comportement professionnel.

Il permet de décomposer les compétences en cinq niveaux <sup>54</sup>:

- La compétence technique.
- La compétence relationnelle.
- La compétence d'organisation.
- La compétence d'adaptation.
- La compétence d'animation.

Le référentiel de compétences constitue le document qui répertorie et identifie les compétences à mettre en œuvre pour telle ou telle catégorie d'agents. Il représente l'outil d'appréciation, permettant d'examiner la façon dont une personne mobilise chaque compétence mentionnée dans son référentiel. Nous distinguons bien sur plusieurs niveaux de maîtrise de compétence.

Cela va de l'agent considéré comme ressource dans la compétence, se voyant confié en priorité les situations difficiles. Le référentiel de compétences permet donc à l'agent et à son évaluateur de répondre aux questions : quelles sont les compétences nécessaires pour occuper le poste ? Quel est le niveau de maîtrise dans chaque compétence ? Quels sont les moyens à mettre en œuvre pour compléter ou développer ces compétences ?

Le référentiel de compétences peut donc servir à la préparation et à la conduite des entretiens, comme référence commune et base de dialogue entre l'évaluateur et l'évalué. Il est important que les critères d'évaluation soient à la fois consensuels, objectifs, précis et adaptés aux fonctions de chaque individu et aux valeurs de l'établissement.

## **B. L'ENTRETIEN D'EVALUATION : UNE PRIORITE.**

### **B.1. l'entretien d'évaluation.**

Qu'est ce qu'un entretien d'évaluation ? quand on parle d'entretien d'évaluation, deux types d'arguments sont avancés par les personnes plutôt sceptiques :

- Tout d'abord le cadre qui sait tout de ses collaborateurs, et qui ne ressent pas le besoin de les consulter pour les évaluer. Ce type d'argument procède d'une vision passéiste de l'encadrement.
- Un autre argument, qui lui découle d'une réelle volonté de bien faire de la part du cadre, les entretiens ont lieu tous les jours, le supérieur est toujours en contact avec ses collaborateurs ; l'entretien n'apporterait rien de plus.

<sup>54</sup> Guy LE BORTEF « Le schéma directeur des emplois et des ressources humaines

Face à ces deux objections, qui dans un premier temps peuvent apparaître fondées, il semble utile de préciser les objectifs et les enjeux de l'entretien d'évaluation. L'entretien d'évaluation n'a pas pour seul objectif de formaliser une fois par an une rencontre avec chacun de ses agents, de les écouter et de leur communiquer l'état de leur performance en vue de l'attribution d'une prime ou d'une promotion. Cette vision classique très répandue doit être dépassée au profit d'une vision intégrant l'entretien d'évaluation comme un « analyseur » d'un processus continu et global. L'objectif de l'entretien d'évaluation est bien sûr de faire un bilan d'activité, mais aussi de faciliter la circulation d'information en fonctionnant comme un émetteur-récepteur, et enfin donner la possibilité à chacun de s'exprimer.

L'entretien, relation interactive de face à face entre le collaborateur et son supérieur hiérarchique direct permet le dialogue qui constitue la base de la négociation. Le but de l'entretien est en effet, de faciliter cette expression afin de permettre à chacun d'expliquer ce qu'il éprouve, de clarifier ses intentions, ainsi que les objectifs de l'année suivante.

#### *Les finalités du bilan.*

Il s'agit d'évaluer la contribution de l'agent au regard des missions qui lui sont confiés durant une période donnée.

Les outils d'évaluation utilisés tels que la définition de fonction et le référentiel de compétences sont des outils de communication, une sorte de langage commun entre l'évaluateur et l'évalué. Ces documents sont une base pour la réflexion et l'échange. Leur utilisation essentielle se trouve en amont de l'entretien d'évaluation dans la phase de préparation. Ils permettent à l'agent de se positionner en recadrant exactement ce que l'on attend de lui, de faire une auto-évaluation : quels sont ses points forts, ses points faibles ? Quels sont les domaines où des améliorations sont possibles à court terme, et quels sont ceux qui nécessitent un accompagnement ou une formation ?

Une fois que la contribution de l'agent est évaluée, l'autre aspect qui doit être abordé est celui de la réalisation des objectifs.

Il semble que ces deux phases doivent être distinguées dans l'évaluation car sinon, la tendance naturelle est de se focaliser sur les objectifs et de négliger la participation générale.

Leurs interrogations qui guident cette phase ont fait l'objet d'une préparation par les deux interlocuteurs : l'agent a-t-il atteint ses objectifs ? Si oui, quels points forts lui ont permis ? Si non quels points faibles sont en cause ? Comment les améliorer ? Quel est le nouveau plan d'action ? Toutes ces questions doivent faire l'objet d'une appréciation écrite.

#### *Les finalités d'échange de l'information.*

Aujourd'hui, les entreprises sont confrontées à la fois à des facteurs de changements multiples et à un rythme rapide d'évolution, le secteur hospitalier n'échappe pas à ces contraintes et dans ce contexte de mouvance partielle, les acteurs ont besoin de directions pleinement annoncées.

Comme nous l'avons vu précédemment, il ne suffit plus de commander, diriger et contrôler, il faut désormais écouter pour négocier, informer pour expliquer, et partager pour faire participer. Dans ce contexte les actions collectives de communication (journal d'entreprise, réunion de service, réunion de la direction et de l'encadrement), restent nécessaires, mais non suffisantes. Les gens ont besoin d'une reconnaissance individuelle, et c'est là que l'entretien d'évaluation, avec pour corollaire l'échange d'informations apparaît pertinent.

En créant un climat de confiance, c'est une occasion idéale pour faire le lien entre les objectifs de l'établissement et le quotidien de l'agent.

Décliner clairement les objectifs de l'établissement en objectifs de service est un enjeu majeur. Comme nous l'avons évoqué dans la première partie de l'ouvrage, la réussite du processus implique que la direction s'engage complètement, mais aussi qu'elle communique régulièrement les résultats de l'évaluation de la réalisation des objectifs par les agents.

Dans le processus de fixation des objectifs, un danger à éviter est celui de déterminer les objectifs de façon unidirectionnelle, de haut en bas. Si effectivement la prérogative de fixer les objectifs de l'établissement revient indiscutablement à la direction, leur élaboration doit procéder d'une démarche participative, et leur traduction en objectifs de service ne doit pas se faire uniquement de haut en bas. Ce rôle de traduction en objectifs de service revient à l'encadrement, et celui-ci doit exiger la participation de chaque membre de l'équipe en tenant compte des idées de chacun. C'est la meilleure garantie pour que ces objectifs soient acceptés et portés par tous. Ils doivent être négociés et pas imposés.

L'expression est formalisée dans le cadre de l'entretien, en demandant aux agents, s'ils ont des propositions pour améliorer les services rendus aux malades, les conditions de travail ou l'organisation du service. Ainsi l'entretien contribue à valoriser les agents, mais fonctionne aussi comme une boîte à idées. Ces idées reflètent les préoccupations des personnes qui sont sur le terrain.

## **B.2. les conditions de la réussite de l'entretien d'évaluation.**

L'entretien est conçu comme un dialogue entre l'agent et son responsable, c'est un tête-à-tête basé sur une confiance réciproque. C'est la personne la plus proche des agents et de leur travail, ayant le pouvoir de négocier les objectifs et les moyens nécessaires, d'observer sur le terrain leurs activités, qui doit les apprécier et être reconnu comme l'unique évaluateur. Il s'agit de reconnaître l'individu dans sa contribution à l'établissement, tout en le situant dans une vision globale.

L'information de tout le personnel, au fil de la procédure s'avère décisive. De même, la formation aux entretiens d'évaluation, est une condition essentielle de la réussite.

Des actions de sensibilisation sont donc nécessaires dans un premier temps, ainsi que des plans de formation adaptés pour engager la transition vers de nouvelles logiques de management, dont les maîtres-mots sont : mobiliser, motiver, écouter, négocier, déléguer.

### *L'information.*

Dans la mesure où l'évaluation tend à faire évoluer les mentalités et la culture, une phase de maturation, de sensibilisation et d'appropriation de la démarche se révèle nécessaire. L'établissement doit mettre en place des actions d'informations coordonnées et ciblées.

Au-delà de ces actions et documents, l'information passe également par un autre canal au moins aussi important : les personnes elles-mêmes. Les agents participants à l'élaboration des outils (entretiens, référentiels) s'avèrent essentiels dans la réussite de la démarche, puisqu'ils représentent les relais privilégiés d'explication et de sensibilisation dans leur service. Si eux mêmes ne se sont pas appropriés la démarche, ils ne transmettent pas la

conviction autour d'eux, mais au contraire le scepticisme. Ceci vaut tout particulièrement pour les cadres, dont l'implication conditionne souvent en grande partie l'accès à l'information de leur service.

### *La formation.*

Nous revenons sur ce thème abordé plus généralement dans la deuxième partie. Des formations sur les outils à élaborer et sur la conduite des entretiens doivent avoir lieu car cette technique ne s'improvise pas et détermine le bon déroulement de l'échange, et les effets positifs que l'on peut en attendre.

Il s'agit surtout de faire prendre conscience de la logique et de l'apport de l'évaluation aux personnes qui se trouvent au cœur de toute la démarche. Comme nous l'avons vu, plus qu'une procédure et des outils, l'évaluation vise à changer la nature des relations de travail, notamment hiérarchiques. Or l'entretien, même obligatoire, ne constitue pas une avancée s'il ne correspond pas à un nouveau mode de fonctionnement, à l'œuvre toute l'année. Il est impossible d'imposer une telle évolution aux cadres. L'unique solution consiste à les convaincre de la légitimité et de l'intérêt de la démarche, qu'ils doivent ensuite eux-même diffuser.

### *La fixation des objectifs.*

L'évaluation repose sur la fixation d'objectifs contractualisés, c'est à dire préalablement déterminés et concertés sur la base d'une négociation. L'évaluation s'intéresse exclusivement au savoir-faire de l'évalué. Elle permet ainsi d'être le plus objectif possible et d'éviter les appréciations empreintes de parti pris. Pour ce faire elle s'appuie exclusivement sur des faits que l'évaluateur s'attache à apprécier.

Ces derniers sont jugés par rapport à une négociation, et à une définition préalable d'objectifs.

Les objectifs sont négociés et définis en année N pour l'année N + 1. ils sont établis annuellement et ne pourront être valablement atteints que s'ils remplissent un certain nombre de conditions, en gardant toujours à l'esprit un principe majeur qui est celui de la négociation. Ces objectifs ne peuvent être atteints que s'ils sont :

- Quantifiables et peu nombreux (deux ou trois) traduisant l'idée de progrès et d'implication constante des personnes.
- Fixés pour être atteints (c'est à dire dans les compétences actuelles de l'agent) et mesurables.
- Inscrits dans une démarche participative, et négocié de façon consensuelle dans le service.
- Compatibles entre eux à l'intérieur du service et cohérents avec la politique générale de l'établissement.

Il est donc primordial d'éviter de tomber dans les pièges classiques que sont : « *trop de flou dans les objectifs, trop d'affectif dans la discussion, trop d'intuitif dans les jugements et enfin trop de personnalisation dans les critiques* »<sup>55</sup>.

<sup>55</sup> Marie-josée GAVA « Entretien d'évaluation : tous les pièges à déjouer » Management n° 58



## C. L'EVALUATION : QUELLES FINALITES ?

### C.1. les enjeux de l'évaluation.

Une évaluation bien conduite a des répercussions sur les comportements individuels, et des effets positifs sur l'établissement. Les individus et l'établissement étant en l'occurrence au service du patient, c'est la qualité des soins qui en définitive, devrait bénéficier des effets de la démarche.

Pour l'individu, l'évaluation répond au besoin de reconnaissance et de réalisation de soi. En effet, le personnel se sent considéré, car son avis et ses capacités sont sollicités pour mettre en œuvre les objectifs de son unité et de l'établissement. Il est donc plus motivé et considère son travail de façon plus positive, ce qui aura des conséquences favorables sur le fonctionnement de l'établissement. Pour l'établissement, l'évaluation participe au développement de la communication et constitue, ainsi un atout pour la gestion des ressources humaines.

#### *La participation et la communication.*

L'évaluation réduit les cloisonnements. En effet, définir un contrat d'objectifs qui respecte le projet de l'établissement, suppose que ce dernier ait été expliqué, qu'il soit reconnu et compris de tous les acteurs. Cela implique un dialogue permanent entre les responsables hiérarchiques et leurs collaborateurs, mais aussi entre la direction de l'établissement et l'ensemble du personnel, en particulier les cadres. L'évaluation constitue donc un facteur favorable à la communication interne.

Par ailleurs, l'entretien d'évaluation permet d'améliorer les relations hiérarchiques entre les cadres et les agents : le cadre n'est plus perçu comme un contrôleur mais comme un conseiller. En outre, l'évaluation entraîne souvent une émulation entre les services, ce qui contribue encore à une meilleure circulation de l'information.

#### *Un atout pour la gestion des ressources humaines.*

L'évaluation favorise une gestion plus fine des ressources humaines car elle permet de les rationaliser. En effet, les moyens peuvent être alloués en fonction d'objectifs mesurables, les recrutements ajustés aux besoins ; ainsi une meilleure adéquation homme/poste devient possible, renforcée par une connaissance plus précise des besoins en formation.

Dans cette optique, l'évaluation constitue un élément déterminant, pour la mise en place d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

#### *Pour le patient.*

Le patient est ici le centre d'intérêt, et c'est autour de lui que gravite fondamentalement tout le processus d'évaluation. En effet, la finalité des établissements hospitaliers est de satisfaire au mieux les besoins d'une population en matière de soins. La satisfaction de ces besoins qui peut être prise en compte dans les objectifs fixés au moment de l'évaluation, en sera d'autant plus grande. L'évaluation tend donc à améliorer les performances de l'établissement au profit du patient, et peut aussi être un second préalable à l'introduction d'une démarche qualité : le premier étant l'engagement de la direction.

### C.2. l'intérêt d'une évaluation.

*L'évaluation, une procédure souhaitable : son apport pour l'établissement et pour l'agent.*

L'évaluation répond parfaitement aux exigences qui s'imposent à tout système d'appréciation. Dans la mesure où la démarche commence par la définition des orientations stratégiques de l'établissement, elle place bien l'amélioration du service rendu au patient, au cœur de sa logique.

La description des activités, des compétences, et la fixation des objectifs offrent des éléments fiables d'analyse. L'évaluation reflète ainsi plus exactement, la valeur professionnelle des agents hospitaliers.

L'évaluation permet de placer l'établissement et les personnes dans un processus dynamique d'évolution.

Par ailleurs, la nature des relations hiérarchiques change, et se fonde désormais sur un dialogue en terme d'engagements réciproques, sur des objectifs de services et individuels. L'agent tient quant à lui un mode privilégié de reconnaissance et d'épanouissement. Reconnu dans son travail, il peut se situer dans l'établissement et s'exprimer sur son activité et ses aspirations.

*L'évaluation pour une nouvelle politique de gestion des hommes.*

Un système d'appréciation a pour finalité de refléter le plus objectivement possible la valeur professionnelle des agents ; toute la nouvelle politique vise alors l'adéquation la plus grande entre besoins et ressources humaines. Dans le but d'offrir le meilleur service possible, deux notions se trouvent au cœur de la réflexion et de l'action : la compétence et l'emploi. Le premier travail consiste à avoir une vision stratégique des emplois. Il faut d'abord repérer les emplois existants, les décrire puis les situer les uns par rapport aux autres pour vérifier qu'ils répondent aux besoins actuels. Mais cette image statique ne suffit pas. En effet, les missions des établissements hospitaliers évoluent sans cesse, ce qui se répercute naturellement sur leurs activités et leur structures. Il s'impose donc d'examiner les facteurs de changements et de déterminer les emplois stables, sensibles, menacés ou en phase de développement. L'établissement peut à cette condition adapter, dans le temps son organisation à ses évolutions.

La description des emplois permet ensuite de décrire les compétences nécessaires qui représentent en réalité la notion centrale en matière de ressources humaines. Toute l'action de la direction des ressources humaines peut se résumer de la manière suivante : déterminer les compétences dont elle a besoin, évaluer celle dont elle dispose, mesurer les écarts éventuels et agir pour réduire ces écarts.

Un autre élément de réflexion intervient à ce titre : l'évaluation du potentiel des agents, c'est à dire leur aptitude à exercer d'autres fonctions. A partir de l'analyse des emplois, il faut clarifier la situation, dégager ses aspirations et motivations pour déterminer son projet, et lui apporter aide et suivi. Comme on l'a vu précédemment, l'évolution professionnelle et l'enrichissement des tâches constituent des facteurs fondamentaux d'accomplissement.

La gestion des ressources humaines exige donc de dépasser la phase de diagnostic et de mettre en place des politiques correctrices et anticipatrices. L'analyse des emplois, des compétences et des aspirations du personnel vont ainsi fonder l'ensemble des décisions de carrière depuis le recrutement, les modifications dans l'organisation du travail, jusqu'aux mutations ou promotions.

Ainsi, deux domaines d'actions principales se dégagent :

- La formation qui peut combler les lacunes de certains agents dans la maîtrise des compétences et des fonctions. Elle fait aussi la jonction entre besoins collectifs et aspirations individuelles. Elle constitue enfin un facteur de paix sociale puisqu'elle ne condamne pas les agents face aux changements, mais au contraire les prépare ou les adapte.
- Puis la mobilité qui permet quant à elle de renforcer l'intérêt du travail, d'enrichir l'exercice professionnel, et de mettre à l'épreuve les potentiels des agents. Elle participe aussi à leur motivation et au développement de l'établissement. Il importe donc lors de la définition des emplois de ne pas les dissocier trop strictement les uns par rapport aux autres, de manière à identifier des proximités de compétences et des filières de mobilité.

Avec la mise en place de l'évaluation, ce sont tous les éléments traditionnels d'appréciation et de motivation qui sont remis en cause.

De la performance des outils dépendra la cohérence du système. Mais sa réussite et sa pérennité seront largement fonction des hommes qui l'animeront. La détermination de la direction des ressources humaines est indispensable pour impulser et coordonner le changement qui ne pourrait se dérouler de façon harmonieuse sans la cohésion de l'équipe et de la direction.

L'évaluation doit être considérée comme un outil stratégique dans la gestion des ressources humaines pour les établissements hospitaliers. Souvent réduite à un outil essentiellement au service d'une politique de mobilisation et de motivation, nous avons pu constater qu'elle dépasse largement ce cadre.

## 2

### un management participatif basé sur l'évaluation

« Le développement d'une organisation, c'est d'abord la transformation des personnes qui la composent et des rapports qu'elles ont entre elles »<sup>56</sup>.

Le développement aujourd'hui vital de la performance et de la compétitivité, impose de faire du dispositif d'évaluation un outil concrètement producteur de progrès. Il se crée un lien étroit entre évaluation et décisions essentielles de gestion du personnel.

<sup>56</sup> Michel CROZIER « L'entreprise à l'écoute »

Ainsi il se développe de plus en plus de véritables systèmes de gestion de la performance, combinant management par objectifs, entretiens périodiques, et accompagnement quotidien. Nous nous proposons donc d'examiner dans ce mémoire, les conditions de mise en place d'un dispositif d'évaluation efficace et durable.

## **A. UNE EVALUATION INDIVIDUELLE DES SALARIES.**

### **A.1. Préparer l'évaluation.**

Une sensibilisation de tout le personnel aux avantages de l'évaluation est indispensable si l'on souhaite qu'il soit motivé par la réforme, et qu'il participe de façon positive à son élaboration. Quelles sont les raisons de cette sensibilisation et comment les mettre en œuvre ? Nombreux sont ceux qui n'ont pas une idée claire de ce qu'est l'évaluation et des acteurs devant y participer. Les processus d'évaluation semble souvent assimilés au seul entretien d'appréciation. Les cadres, surtout soignants sont toutefois mieux informés. C'est souvent la seule catégorie de personnel à parler de la notion d'objectifs et de contractualisation des rapports hiérarchie/agent. Une appréciation objective laissant à l'agent la possibilité de se justifier, et au cadre celle de faire le point avec lui, apparaît essentielle pour les agents.

En outre, il s'exprime de la part de l'ensemble des catégories de personnel, une certaine hostilité à l'égard de toute formalisation, souvent associé au mot « lenteur ». Il faut donc vaincre cette hostilité pour pouvoir mettre au point et surtout faire accepter, les outils de l'évaluation.

### **A.2. Sensibiliser le personnel.**

Il s'agit avant tout de positionner les acteurs car l'évaluation est un enjeu de pouvoir. Les rôles des différents acteurs doivent être très clairement positionnés, car la méconnaissance de l'évaluation engendre des interrogations et des craintes, qui si elles ne sont pas levées risquent de freiner sa mise en place. Seules l'information et la formation seront efficaces, pour faire comprendre le bien fondé de l'évaluation, et créer un référentiel commun.

L'information du personnel.

Celle-ci ne doit pas être ponctuelle et limitée au moment de la mise en place de l'évaluation, elle doit également l'accompagner. La création d'un guide à l'usage des évaluateurs et des évalués pourrait être envisagée, afin de délivrer une information détaillée et spécifique de l'évaluation.

Ce guide pourrait présenter les buts de l'évaluation et en décrire la procédure de façon simple et pratique, afin de répondre aux questions que se pose tout salarié : qui évalue ? Qui est évalué ? Comment ? Quels sont les droits de l'évalué ? etc. Par ailleurs, la démarche participative facilite la compréhension du mécanisme de l'évaluation, et permet d'impliquer le personnel dans l'action.

A cet égard, des réunions de travail peuvent être développées pour une réflexion sur la nature et l'ampleur de la démarche relative à l'évaluation.

La formation du personnel.

La formation doit s'adresser prioritairement aux cadres et aux responsables de services. Cela favorise la dimension pédagogique de la fonction encadrement. Les responsables peuvent ensuite retransmettre leurs acquis auprès de leurs agents. La participation de cadres de direction à ces sessions permet de concrétiser l'implication de la direction dans le processus. Cette participation des cadres de direction est un gage de réussite de la démarche, par la démonstration que tous les niveaux de la hiérarchie sont concernés.

Le plan de formation, élaboré par la direction des ressources humaines devra estimer le nombre de personnes pouvant partir en formation, la durée et la périodicité des sessions, leur coût et la qualité des intervenants. Ainsi, formation et information peuvent permettre de faire percevoir au personnel l'intérêt de l'évaluation. Cependant, elles perdront de leur efficacité si la mise en application ne se réalise pas de façon concomitante.

## B. METTRE EN PLACE LE SYSTEME.

Mettre en place le système de l'évaluation, c'est élaborer les outils et supports matériels qui conditionneront sa mise en œuvre.

### B.1. Elaborer les outils de l'évaluation.

Les outils à définir sont, comme nous l'avons vu précédemment : la définition de fonction, les critères d'appréciation et l'entretien d'évaluation (cf. annexe).

La définition de fonction.

Pour certains, il s'agit d'une simple description de tâches, ou d'une définition de la spécificité du milieu dans lequel celles-ci doivent s'accomplir. D'autres évoquent plutôt une sorte de « *contrat moral* » à faire souscrire par des agents, des capacités requises pour tenir son poste ou sa fonction.

Les avis concernant l'utilité de la démarche sont assez contradictoires. La définition de fonction est souvent décrite comme faisant partie d'un « discours à la mode » tenues par des personnes cherchant à se « faire valoir ». Ce serait la traduction d'une volonté de formaliser et de quantifier pour faire face à un malaise. Le côté négatif de la définition de fonction est assez vivement ressenti : trop rigide, elle risque « d'enfermer la fonction », ce qui irait à l'encontre de la nécessaire polyvalence de certains agents, et détruirait tout esprit d'initiative.

Face à ces réactions négatives, s'expriment des avis plus favorables qui font référence à la notion de transparence et de clarification des responsabilités et des compétences. Ainsi, la majorité du personnel semble, sinon franchement hostile, du moins dans l'expectative, au sujet de la définition de fonction. La crainte d'une trop grande rigidité dans la formalisation apparaît prédominante.

Compte tenu de ces éléments, il convient d'abord d'expliquer la finalité de la démarche, afin de ne pas heurter les susceptibilités et de tenter de vaincre la résistance à la formalisation. Dans cette optique, il peut être envisagé de commencer par définir les compétences des agents, qui ont du mal à se positionner dans l'établissement.

Dans tous les cas, il est fondamental que la définition de fonction soit réalisée la première, car elle conditionne la formalisation des critères d'évaluation.

Les critères d'évaluation.

Leurs définitions semblent mieux acceptée par le personnel. Cette adhésion peut correspondre à un besoin d'objectivité, et à un souci de cohérence de la part des agents.

En effet, des critères clairement définis et connus de tous, apparaissent comme la garantie d'une appréciation plus juste. Pour concilier objectivité et cohérence, une unicité de critères sur l'établissement et par profession semble envisageable. Par ailleurs, les critères doivent intégrer la notion de projet collectif ou individuel.

Cette dernière notion induit la nécessité d'une certaine adaptabilité des critères. La définition de références communes à l'établissement peut aussi être complétée, par des critères spécifiques à chaque service ou unité, en fonction de ses propres projets. On peut donc envisager de revoir périodiquement les critères spécifiques, en fonction de l'évolution du projet et la réalisation des objectifs.

L'entretien d'évaluation.

L'entretien d'évaluation se caractérise par un dialogue sur les aspects professionnels avec un échange s'appuyant à la fois sur des faits précis et sur la recherche d'amélioration pour l'avenir. Le cadre et l'agent peuvent traiter ainsi de divers éléments : le « point sur la fonction » permet de vérifier que le support d'évaluation traduit bien les principales activités et compétences requises.

Le « bilan de l'année » peut se partager en trois temps. Il s'agit d'abord d'en décrire les événements marquants : événements professionnels (départ d'un collègue, changement de méthode ou d'environnement de travail) ou plus personnels. Il faut ensuite analyser la maîtrise de la fonction en déterminant parmi les activités principales, celles que l'agent réalise parfaitement, de façon satisfaisante ou de façon insuffisante, en étayant chaque fois l'appréciation d'exemples précis.

1. « *L'appréciation des compétences* », le cadre et l'agent examinent en commun la façon dont ce dernier met en œuvre chacune des compétences mentionnées dans son référentiel, là encore en se basant sur des faits. Après une analyse point par point, un niveau global de maîtrise des compétences est déterminé.
2. Le « *recueil des centres d'intérêts professionnels* » fournit l'occasion de recueillir les propositions éventuelles de l'agent. Dans cette phase comme dans celle du bilan de l'année, l'agent peut s'exprimer sur l'organisation du travail, les points d'améliorations possibles, les aspects de l'activité du service qu'il aimerait développer, etc.
3. Les « *objectifs de l'année à venir* » prennent en compte l'ensemble de ces éléments. Les orientations et projets du service, la façon dont la personne maîtrise la fonction et met en œuvre ses compétences, les centres d'intérêts ou souhait d'évolution. Ils permettent à la fois la progression personnelle de l'agent et sa contribution à l'équipe ; la détermination de trois objectifs maximums semble souhaitable.
4. Les « *souhaits d'évolution professionnelle* », doivent donner lieu à une réponse du cadre sur le projet lui-même et sur l'aide qu'il peut éventuellement apporter. La formation

apparaît comme un des principaux moyens d'atteindre des objectifs et de développement des compétences.

Cette procédure doit toutefois veiller à garder une certaine souplesse. Une trop grande rigidité est la crainte le plus souvent exprimée. Cocher une croix dans chaque case deviendrait plus important qu'analyser la situation et réfléchir aux améliorations. Il faut donc laisser la possibilité au responsable et à l'agent de ne pas fixer d'objectifs une année donnée ou ne pas remplir un item s'il s'avère non pertinent sans en déduire que la procédure est mal suivie.

## **B.2. Les supports matériels.**

Ils peuvent être de trois ordres : certains servant de références connues dans tout l'établissement, d'autres particuliers à un service ou une unité, les derniers constituant des moyens de liaisons avec la direction des ressources humaines.

La fiche de fonction.

Elle est propre à chaque métier et reprend les éléments de la définition de fonction : les objectifs permanents de la fonction, ses raisons d'être, les responsabilités et les missions qu'elle confère.

La liste d'objectifs.

Elle peut être composée de deux volets : le premier est un cadre commun, constitué des objectifs et des projets de l'établissement. Le second est spécifique à chaque service et peut être décliné en objectifs par unité pour une période donnée ; peuvent y être précisés : l'ordre de priorité des objectifs et les critères de réussite.

Ce document sert de base à la définition des objectifs individuels.

Les fiches relatives à l'entretien.

Guide d'entretien et fiche de synthèse sont deux documents complémentaires, qui peuvent être adaptés à chacune des fonctions préalablement définies. Le guide permet à l'évaluateur comme à l'évalué de préparer l'entretien. Il peut se présenter sous la forme de rubriques, de références comprenant les propositions faites au paragraphe « l'entretien d'évaluation ». La fiche de synthèse de l'entretien reprend les rubriques du guide, en précisant le nom, le grade, et les fonctions de l'agent. Le cadre et l'agent rédigent la fiche de synthèse en commun, à l'issue de l'entretien. Celle-ci constitue un document confidentiel entre eux.

La hiérarchie N + 2 peut en avoir connaissance. En revanche, ce document n'est jamais transmis, ni en cas de mutation dans un autre service ou un autre établissement, ni au DRH. Ce dernier reçoit seulement la fiche traditionnelle d'appréciation ou fiche de liaison que le cadre remplit à partir de la synthèse de l'entretien.

La fiche de liaison avec la Direction des Ressources Humaines.

La fiche de liaison permet d'intégrer l'entretien d'appréciation dans une politique cohérente de gestion du personnel. Elle rend compte des réussites individuelles et collectives dans une unité, mais aussi des difficultés de réalisation et des besoins, notamment en formation. C'est également un élément d'information sur les compétences souhaitées pour un recrutement, ou une nouvelle affectation.

Pour la Direction des Ressources Humaines, cette fiche représente un véritable instrument de travail en vue d'une meilleure adéquation entre les objectifs à atteindre, les besoins à satisfaire et les moyens à mettre en œuvre pour les réaliser.

### **B.3. Définir une méthode pour élaborer les instruments de l'évaluation.**

Les instruments de l'évaluation ne seront performants que si le personnel à qui ils sont destinés, a participé à leur élaboration. Il va sans dire que la méthode des groupes de travail apparaît tout à fait pertinente pour leur élaboration. Ainsi peut-on solliciter tour à tour, pour chaque profession, évaluateurs et évalués, qui participent de la sorte à la construction de la grille d'évaluation. Deux groupes peuvent être constitués : le premier concernant les soignants, le second réunissant les autres professions et se divisant en deux sous-groupes pour la définition de critères spécifiques aux services administratifs ou logistiques.

Ces différents groupes de travail peuvent au moins dans la phase de démarrage être assistés d'un consultant. Ce dernier tout en fournissant une méthode, pourra jouer à la fois le rôle de formateur et de modérateur. Une fois les outils d'évaluation définis, il est nécessaire de se donner les moyens de les utiliser.

Se donner les moyens :

- Par la validation des instruments d'évaluation.  
Cette validation est importante, elle pourra se faire dans un premier temps par des expérimentations.  
Les premiers évalués et les premiers évaluateurs pourront avoir pour mission de vérifier la pertinence des outils et des supports, et proposer des aménagements. Les modifications envisagées pourront être étudiées par les groupes de travail.
- Par les moyens matériels.  
Evaluer demande du temps (au moins une demi-heure par entretien pour aborder en profondeur les différents aspects), et suppose de prendre du recul par rapport au travail quotidien où la gestion du temps est souvent la principale difficulté de l'encadrement. C'est pourquoi, outre la formation à l'évaluation, peuvent être envisagées des sessions de formation à l'organisation du temps de travail et à la gestion du temps.

Certains aspects purement pratiques s'imposent pour assurer un véritable dialogue. Il est nécessaire que l'entretien se déroule dans des conditions satisfaisantes, c'est à dire dans une pièce calme, sans interventions extérieures (téléphone en particulier) et dans un endroit neutre, sous peine de menacer la confiance et la sérénité nécessaire. En outre une bonne planification des entretiens paraît indispensable. Il faut fixer les entretiens suffisamment tôt pour que l'agent puisse préparer la discussion, condition essentielle à un réel échange.

Définir les conséquences de l'évaluation au niveau de la rémunération.

Seule l'association de l'évaluation à un mécanisme de motivation pertinent, permettra d'assurer la pérennité de la démarche. En effet, si l'évaluation reste sans conséquence sur le plan matériel, elle risque fort d'apparaître comme une procédure ou une contrainte supplémentaire, et de tomber peu à peu en désuétude.



Cette association a un élément financier constituera un outil d'incitation et démontrera l'utilité de l'évaluation au niveau individuel (lien avec la rémunération), mais aussi au niveau des ressources humaines pour une meilleure gestion de celles-ci.

Une réflexion en la matière devra être menée quant à la création d'une prime liée aux résultats de l'évaluation.

## C. L'EVALUATION : UN OUTIL DONT LA LOGIQUE S'EST INSCRITE DANS LE CADRE DES ORIENTATIONS PREVUES PAR L'ORDONNANCE DU 24 AVRIL 1996.

### C.1. La dynamique créée par l'évaluation...

Des objectifs individuels aux objectifs collectifs.

L'évaluation intègre une dimension individuelle basée sur la définition d'objectifs individuels, et une approche plus large liée aux objectifs collectifs. Ils sont en étroite corrélation. Il doit en effet exister une logique d'ensemble, c'est à dire que les objectifs généraux du service, définis par l'équipe d'une façon consensuelle (ou du moins doivent-ils l'être !), sont ensuite déclinés de façon individuelle, afin que la démarche logique n'échappe à personne. Quoi qu'il en soit, l'évaluation ne peut se concevoir que dans une optique large qui dépasse le cadre de l'individu, et l'on ne peut assigner des objectifs individuels aux agents que si ces objectifs s'intègrent dans une dimension collective.

La gestion participative par objectif.

La gestion participative par objectif s'appuie sur la conviction, que la formalisation d'objectifs clairement et précisément définis, est le meilleur moyen d'assurer une pleine efficacité aux efforts et à l'engagement des salariés. La fixation des objectifs résulte d'une demande en cascade conduisant à décliner les objectifs généraux de l'entreprise en objectifs par département ou unité, puis en objectifs individuels.

Ce principe de déclinaison présente deux intérêts :

- Il assure une cohérence d'ensemble et garantit ainsi l'efficacité collective.
- Il contribue à la motivation des salariés dont l'action s'inscrit dans la stratégie de l'entreprise.

Le niveau de performance repose en large partie sur la qualité et l'efficacité de la collaboration, entre le salarié et son responsable. Cette collaboration doit être particulièrement présente lors de la définition des objectifs. L'entretien annuel est un exercice de nature contractuelle, reposant sur une définition mutuelle des attentes et des enjeux.

L'évaluation, basée sur la contractualisation d'objectifs s'inscrit donc dans cette logique de management par objectifs.

## **C.2. ... s'inscrit dans la logique des évolutions prévues par l'ordonnance du 24 avril 1996.**

### La « contractualisation interne ».

L'évaluation crée aussi une nouvelle dynamique par le biais notamment de la contractualisation d'objectifs. L'ordonnance du 24 avril 1996 portant réforme de l'hospitalisation instaure la notion de « contractualisation » et prévoit la possibilité pour les établissements de créer des « centres de responsabilité », concrétisant ainsi les nombreux souhaits formulés dans ce sens. « *La contractualisation ne devrait pas être seulement le mode habituel de relations entre les établissements de soins et la tutelle rénovée. Elle devrait aussi régir les relations à l'intérieur de l'établissement entre soignants et gestionnaires* »<sup>56</sup>.

Ces contrats doivent par ailleurs concerner les services médicaux. Il est alors possible d'approfondir et de tester la plus large délégation possible en matière de suivi de budget et de gestion des personnels.

### Les centres de responsabilité.

Les centres de responsabilité ont pour but d'impliquer les équipes paramédicales dans la gestion des unités de soins grâce à des délégations de gestion. Celles-ci prendraient la forme de contrats fixant les objectifs, les moyens, les indicateurs de suivi des centres de responsabilité, les modalités d'intéressement aux résultats de gestion et les conséquences en cas d'inexécution du contrat.

Les centres de responsabilité ont une ambition fédératrice ; ces structures visent à intégrer pleinement l'ensemble du personnel à l'organisation et à la gestion de leur service.

Mais, cette nouvelle logique organisationnelle ne doit pas conduire les services à se comporter en concurrents vis à vis des autres, défendant jalousement leur personnel, leur matériel, leur champ d'activité.

### L'intéressement.

L'intéressement dont nous parlerons dans ce paragraphe n'est pas à rapprocher de ce qui est aujourd'hui obligatoire dans un établissement privé de plus de 50 salariés. Il ne s'agit donc ni de participation aux résultats (1967), ni d'un intéressement tel que prévu par l'ordonnance de 1986.

Celui-ci est dû et acquis, et n'est malheureusement plus un outil de motivation ni de récompense puisque tout le monde y a droit quel que soit sa contribution, son dynamisme, sa compétence. Il s'agit donc, non pas d'interpréter ce « nouvel intéressement » comme une charge supplémentaire pour l'établissement, mais d'y voir plutôt une redistribution d'une partie des gains générés, des dépenses économisées et surtout un moteur de la qualité dans les services. Il doit y avoir dans cet « intéressement » là une relation de cause à effet évidente. Le mot doit retrouver son sens.

### L'intéressement sur les dépenses.

L'intéressement sur les dépenses est fonction des efforts réalisés par les services, pour dégager des économies sur les crédits qui leur sont habituellement alloués. Cela suppose donc d'une part, un suivi des dépenses par centre de responsabilité, et d'autre part la définition d'un contrat d'objectifs fondé sur la maîtrise des dépenses de ce centre de responsabilité.

<sup>56</sup> Corinne DUHAMEL « Contrats et responsabilisation » Horizon clinique n°72

L'intéressement dépend donc du respect des crédits du service (conforme au prévisionnel), voire de la réalisation d'économies.

Le financement le plus approprié pour une telle démarche semble être le dégagement de crédits d'investissements, permettant aux services d'acheter des équipements susceptibles d'améliorer les conditions de travail du personnel. Bien entendu, le calcul de l'intéressement dépend des économies réalisées et du respect des crédits, pondérés par l'évolution de l'activité.

#### L'intéressement lié au recouvrement des recettes.

Les produits des tarifications pour l'hospitalisation peuvent ne pas être perçus par l'établissement si le débiteur est insolvable, l'adresse erronée, ce qui bien sûr représente une charge pour l'établissement.

L'activité de recouvrement des recettes peut être mesurée à travers le suivi des ratios ou indicateurs de gestion de recettes tels que le taux de créances en attente de réponses des organismes de prise en charge ou encore le délai moyen de facturation. Ainsi, en fonction de la performance de ces indicateurs, des crédits d'intéressement pourront être attribués au personnel.

#### L'intéressement sur la qualité dans les services.

Ce type d'intéressement est le plus difficile à développer. S'il est relativement aisé de mesurer une activité en fonction d'indicateurs comme les économies réalisées ou les gains de productivité, il est plus difficile d'évaluer la qualité de l'accueil, la propreté des services, les délais d'attente, la qualité des repas et surtout la qualité de la prise en charge du malade.

Tout d'abord, la définition d'indicateurs de gestion fiables est une première étape. Ensuite, un travail de recherche avec les différents services pourrait être organisé pour mettre en place des tableaux de bord propres à chaque service. Enfin, un système d'intéressement pourrait être développé en fonction de la réalisation d'objectifs basés, sur une évaluation qualitative du fonctionnement du service.

L'évaluation pourrait reposer sur le principe du sondage auprès des patients, effectué de façon impromptue dans les services. Le résultat de ces sondages pourrait être couplé avec la synthèse des questionnaires de satisfaction habituellement remis au patient. Là aussi, le retour d'intéressement serait collectif, et destiné à améliorer les conditions de travail des agents dans le service.

Il est intéressant de préciser que ces exemples de formes d'intéressements n'ont pas le caractère d'éléments du salaire pour l'application de la législation du travail (hors CSG et RDS), sont exonérés de la taxe sur les salaires et de toute participation assise sur les salaires, et sont bien sûr déductibles du bénéfice imposable de l'entreprise.

Ces approches ont une limite : les effets pervers qu'elles peuvent engendrer. En effet, le risque de détournement du dispositif n'est pas à exclure. Il peut se mettre en place une « rotation » de la prime d'intéressement afin de ne pénaliser personne dans un service. La tentation peut être parfois forte de faire des « économies » coûte que coûte et de revenir sur la qualité de certaines prestations.

Enfin, ces modes d'intéressement doivent être conclus pour une durée déterminée entre les instances représentatives de l'établissement et la direction, et soumis à l'accord départemental du travail et de l'emploi.

## Conclusion

KAORU ISHIKAWA faisait remarquer *« j'ai souvent rencontré des gens qui m'affirmaient, qu'étant donné le caractère particulier de leur entreprise, on ne pourrait pas y pratiquer une gestion de la qualité. Je ne manquais pas de leur répondre que de chercher comment on pourrait le faire serait plus utile que d'essayer de justifier pourquoi on ne le pourrait pas. Car le contrôle de la qualité est tout simplement la mise en pratique de la simple logique »*.

Dans ces pages, le lecteur a pu prendre conscience de la nécessité de faire évoluer le management traditionnel vers un management beaucoup plus participatif. L'entreprise devient un lieu de tous les possibles et l'individu attend aujourd'hui infiniment plus de son travail, dans lequel il projette à la fois son devenir professionnel et personnel. Simultanément l'entreprise lui réclame un investissement plus élevé : elle ne lui demande plus seulement un savoir et un savoir-faire, elle attend de lui un vouloir faire et doit donc s'organiser pour l'obtenir par une nouvelle approche managériale. La vision et le consensus en font partie.

Nous nous sommes ensuite interrogés sur les nécessaires changements de comportements des équipes dirigeantes et de l'encadrement. La transformation intérieure est beaucoup plus importante que le cumul de l'expérience. Il s'agira de veiller à maintenir un niveau de confiance suffisant pour que, même si les arbitrages ne sont pas les meilleurs, la communication ne soit pas coupée. Le manager devra informer, expliquer le pourquoi des changements nécessaires et le sens des efforts demandés. Il faudra laisser s'exprimer les critiques, la nostalgie et les angoisses, car elles font partie intégrante du deuil, et sont essentielles à la réussite du processus de renouveau. Trop de responsables ne supportent pas ces expressions émotionnelles qu'ils jugent dépassées puisque *« les pages ont été tournées »*. Ils oublient qu'on ne tourne jamais de page avec le cœur et l'émotion des personnes, on laisse plutôt cette émotion se dissoudre par la force d'attraction d'un futur désirable.

On communiquera autour de plans d'actions concrets en restant présent et impliqué au milieu des personnes, car la foi dans la vision ne se transmet plus tant par de grands discours que par une atmosphère, les actes valant mieux que les paroles. Le leader qui sait conduire « le passage » avec succès a souvent déjà accompli sa propre traversée du désert au court de laquelle il a pu développer sa solidité personnelle. Il est ainsi à son tour en mesure de sécuriser et d'entraîner plus loin ses collaborateurs. Il a appris la persévérance dans la mise en place d'actions sans s'impatienter devant la lenteur de l'apparition des résultats. Ainsi le manager apte à diriger une transition sait décrire le futur et donner un espoir fort autour duquel il peut rassembler les personnes, il leur montre qu'ils sont capables d'atteindre le but, il les révèle à eux-mêmes sans faire le chemin à leur place. Surtout dans le quotidien, il saura lisser les problèmes, les dédramatiser, les aplanir, comme il saura se mettre au diapason émotionnel des personnes pour les comprendre en profondeur. Son authenticité, sa simplicité et sa transparence

de communication assurent sa cohérence. Il alterne l'écoute, la tolérance et l'authenticité sans compromis. Il conjugue participation, consensus et décisions autoritaires sur les sujets importants. Pour mener à terme d'ambitieux projets, non seulement il faut agir mais aussi rêver, non seulement planifier mais aussi commencer concrètement, il s'agira d'avoir une réflexion centrée autour de la satisfaction du patient. En terme managérial, on passera donc d'une réflexion sur les objectifs par métiers à une approche transversale. Placer les conditions de travail comme axe d'amélioration de la satisfaction des patients peut surprendre. Or, il ne saurait y avoir de projet s'il n'apporte pas une double satisfaction : celle du personnel et celle du client. Nous plaçons le personnel en premier, car comment imaginer qu'un établissement puisse être accueillant et performant si le personnel ne prend pas plaisir à y travailler. Les services administratifs doivent se mettre à l'écoute des unités de soins et répondre de façon professionnelle et non hiérarchique à l'expression de leurs besoins. Cela n'est possible que lorsque la volonté collective prend le pas sur les logiques professionnelles.

Il n'y aura pas d'établissement accrédité sans la mise en place d'une démarche qualité. Celle-ci ne peut être envisagée sans la volonté indéfectible et affichée de la direction au plus haut niveau, et sans l'adhésion de l'ensemble du personnel. Cette adhésion ne peut s'exprimer qu'à travers un management redéfinissant les règles du jeu dans l'entreprise.

D'aucun penseront que cet ouvrage n'est que l'apologie d'un management participatif, sorti tout droit de la pensée d'un doux rêveur. Il n'en est rien et paradoxalement nos propositions de management seraient même « amORALES », car la logique qui est proposée et défendue n'a pas d'autre ambition que de pérenniser la structure sur le long terme, avec en filigrane le nombre de lits excédentaires qui devront tôt ou tard disparaître de la carte sanitaire. « AmORALES », car à la différence d'une approche syndicale oeuvrant uniquement pour le progrès social et la lutte des classes, nos propositions ne sont que des moyens pour justifier la « fin », mais tant mieux si, pour la réalisation d'un but commun, chacun s'épanouit davantage dans son travail.

Un problème majeur reste en suspend : comment obtenir l'adhésion de toute la représentation sociale et syndicale qui va se sentir dépossédée d'une part de pouvoir et de ce fait de légitimité ? Comment diminuer le parasitage qu'ils entretiendront, évoquant la manipulation et créant de la sorte un trouble supplémentaire dans l'esprit des collaborateurs déjà effrayé par tant de changements ? Comment les aider à passer de leur vieux modèle oppositionnel à un modèle partenarial ? Comment interrompre ce qu'Isabelle ORGOGOZO appelle les « *jeux sans fin* ». Il y a une responsabilité morale des délégués syndicaux et représentants du personnel à prendre la pleine mesure du rôle qui doit être le leur dans la dynamique de projet, et ce indépendamment de leur mission initiale. La direction devra tout faire pour que ces élus ne soient pas des avorteurs, mais des « fertilisateurs ».

# BIBLIOGRAPHIE

## OUVRAGES GENERAUX

- |  |  |
|--|--|
| <b>Le phénomène bureaucratique</b><br>Edition du Seuil                       | CROZIER Michel<br>1971                       |
| <b>La sociologie des organisations</b><br>Edition du Point                   | BERNOUX Philippe<br>1990                     |
| <b>Le management</b><br>Editions d'organisation                              | MINTZBERG Henry<br>1998                      |
| <b>La société bloquée</b><br>Edition Point                                   | CROZIER Michel<br>1995                       |
| <b>Manager avec le social</b><br>Edition Liaison                             | DONNADIEU Gérard<br>1998                     |
| <b>Le développement de la personne</b><br>Edition DUNOD                      | ROGERS Carl R.<br>1998                       |
| <b>Les paradoxes de la qualité</b><br>Editions d'organisation                | ORGOGOZO Isabelle<br>1988                    |
| <b>La logique de l'honneur</b><br>Edition Point                              | D'IRBANE Philippe<br>1993                    |
| <b>La dynamique des groupes restreints</b><br>Presse Universitaire de France | ANZIEU Didier<br>MARTIN Jacques-Yves<br>1997 |
| <b>La porte du changement s'ouvre de l'intérieur</b><br>Editions Calman-Levy | CHAIZE Jacques<br>1994                       |
| <b>Le zéro mépris</b><br>Edition DUNOD                                       | SERIEYX Hervé<br>1999                        |
| <b>L'entreprise à l'écoute</b><br>Edition du Seuil                           | CROZIER Michel<br>1994                       |
| <b>Encadrer et motiver une équipe</b><br>Editions Schuster Mac Millian       | DR PELLE Arthur R.<br>1998                   |
| <b>Le management situationnel</b><br>INSEP éditions                          | TISSIER Dominique<br>1997                    |
| <b>La dimension humaine de l'entreprise</b><br>Editions Gauthier-Villars     | MAC GREGOR Douglas<br>1974                   |

<b>La gestion des compétences</b> Editions d'organisation	LEVY-LEBOYER Claude 1999
<b>Evaluation du personnel</b>	LEVY-LEBOYER Claude Editions d'organisations 1998
<b>La théorie du système général</b> Editions Puf	LE MOIGNE Jean-Louis 1994
<b>L'analyse des systèmes : l'application aux sciences sociales</b> Syros éditeur	LAPIERRE Jean-WILLIAM 1992
<b>Eloge de la fuite</b> Edition Gallimard	LABORIT Henri 1989
<b>L'organisation cinétique ou le renouvellement constant</b> Edition Village Mondial	FRADETTE Michael MICHAUD Steve 1999
<b>Gérer les rapports de force par l'analyse transnelle</b> Editions d'organisation	FOURNIER jacques <b>1994</b>
<b>Comment gérer intelligemment ses subordonnés</b> Edition Dunod	DESAUNAY Guy 1989
<b>Les rites dans l'entreprise</b> Editions d'organisation	JARDEL Jean-pierre LORIDON Christian 2000
<b>Le coaching</b> Editions d'organisation	HIGY-LANG Chantal GELLMAN CHARLES 2000
<b>La communication interne dans l'entreprise</b> Edition Dunod	D'ALMEDIA Nicole 1998
<b>Le management dans tous ces états</b> Editions d'organisation	CHANTEREAU Pierre-Loic 1999
<b>Entretien d'appréciation individuel</b> Gualino éditeur	MARIN Armel 1999
<b>Le négativisme dans l'entreprise</b> Editions Marabout	CARTER-SCOTT Cherie 1994
<b>Cadres et dirigeants efficaces</b> Editeur Belfond	GORDON Thomas 1983
<b>Petit traité de manipulation à l'usage des honnêtes gens</b> Presse universitaire de Grenoble	JOULE Robert-Vincent BEAUVOIS Jean-Léon 1999

**Peut-on gérer les motivations ?**  
Presse Universitaires de France

MICHEL Sandra  
1994

**Lisez dans vos adversaires à  
livre ouvert**  
Edition Albin Michel

CALERO Henry  
NIERENBERG Henry  
1986

OUVRAGES SPECIFIQUES

**Le management stratégique  
hospitalier**  
Inter éditions

CREMANEZ Michel  
1992

**Le marketing management  
hospitalier**  
Edition Berger-Levrault

DUBOIS Bernard  
1987

**Les cercles de qualité à  
l'hôpital**  
Edition Berger-Levrault

HUGLO Paul-Etienne  
1988

**L'audit de la qualité dans les  
établissements médico-sociaux**  
Edition Privat

JOING Jean-Luc  
1993

**La pratique du management  
des entreprises  
sanitaires et sociales**  
Edition Privat

LAPAUW Régis  
1993

**Les tableaux de bord de la  
gestion hospitalière**  
Editions Berger-Levrault

LETEURTRE Hervé  
VAYSSE Michel  
1994

**Les ressources humaines  
à l'hôpital**  
Edition Berger-Levrault

BONMATI Jean-Marc  
19998