

« Le changement est-il vraiment si difficile ? Enjeux, obstacles et leviers » (paru dans *Les Cahiers de l'Actif* 492/493/494/495)

**Jean-René LOUBAT**, docteur en sciences humaines, psychosociologue, consultant libéral auprès des institutions sanitaires, sociales et médico-sociales en ressources humaines et ingénierie sociale, auteur de divers ouvrages.

**Notre époque actuelle est marquée par une très grande rapidité des changements de tous ordres : technologique ou économique, démographique, social ou culturel. Ainsi, nous sommes passés de la voiture à cheval à la fusée interplanétaire en moins d'un siècle, de trois milliards d'habitants en 1960 à plus de sept milliards en un demi-siècle, de l'homosexualité vue comme une pathologie psychiatrique au mariage homosexuel en moins de quarante ans, de la carte postale au courrier électronique en moins de trente ans, etc. Tout cela entraîne un profond dépaysement de nos conceptions culturelles, de nos systèmes de valeurs, de nos façons de vivre – et pour finir de nos organisations – et sollicite par conséquent beaucoup plus qu'auparavant nos capacités d'adaptation, d'anticipation et de réactivité. Pour toutes ces raisons, la *gestion du changement* est devenue le leitmotiv de toutes les approches managériales, et plus particulièrement au cours des deux dernières décennies dans les secteurs de la santé et de la solidarité.**

## I. Le caractère paradoxal du changement

Le changement tour à tour fascine et insécurise, d'où son aspect résolument paradoxal ; il constitue une question épineuse pour toutes les formes sociales – groupes, institutions, organisations – comme pour les individus eux-mêmes : qu'est-ce qui change exactement et qu'est-ce qui assure une continuité ? Comment survient un changement ? Comment finit-il par s'imposer ? Pourquoi génère-t-il des résistances même lorsqu'il paraît indispensable ou intéressant ? Pourquoi certains systèmes sociaux changent-ils beaucoup plus vite que d'autres ? Pourquoi sommes-nous inégaux face au changement ? Pourquoi le changement paraît-il parfois si difficile ? A contrario, pourquoi se réalise-t-il parfois très rapidement contre toute attente ? Mais au fait, pourquoi change-t-on ?

### Le point de vue cognitif

Les sciences cognitives peuvent nous éclairer en abordant la question sous l'angle du traitement de l'information : pour nous repérer dans notre environnement, notre cerveau doit pouvoir établir des formes à peu près stables, suivant en cela une véritable géométrie dans l'espace, qu'il s'agisse de plans, de distances et de perspectives ou qu'il s'agisse d'objets et d'êtres vivants que nous identifions et classons en créant des nomenclatures, d'abord empiriques puis de plus en plus élaborées et partagées grâce notamment au langage et l'écriture. Bref, nous « formalisons le monde » par des représentations en créant une infinité de catégories et de repères. Cet exercice nous donne une impression de sécurité et un extraordinaire sentiment de puissance, parce que nous pouvons établir dès lors des principes stables, élaborer des théories et donc agir sur ce monde : c'est le sentiment qu'ont du éprouver les premiers chamans qui peignaient dans des grottes inaccessibles, c'est aussi le moteur de la science et de l'industrie.

Le problème réside précisément dans cette sensation de sécurité que procurent les formes stables, les habitudes et les routines. Tout changement de forme peut nous dérouter, remettre en cause notre système de représentations, voire générer une espèce de *panic attack*.<sup>1</sup> Au fond, le changement nous est plus facilement acceptable lorsque nous pouvons faire rentrer des formes nouvelles dans des schémas connus. Mais qu'en est-il lorsque les changements sont inqualifiables, ne rentrent plus dans notre formalisation personnelle et nous plongent dans les affres de l'incertitude ?

Un autre aspect du changement est donc la prise de risque face à l'inconnu : lorsque nous apprenons à marcher, nous devons passer d'une position stable à un déséquilibre angoissant mais nous découvrons (généralement aidé et donc rassuré) que nous pouvons retrouver une position stable, et dès lors cette alternance

---

<sup>1</sup> Ce qui peut se produire littéralement chez des personnes présentant des troubles cognitifs.

d'équilibres et de déséquilibres est réintégrée progressivement dans un processus binaire, fiable et continu, qui nous permet d'aller d'un point à un autre. Nous découvrons que le jeu en vaut la chandelle et c'est le début d'une vie de déplacement et d'exploration qui s'oppose à une vie végétative.

*« Le changement nous est plus facilement acceptable lorsque nous pouvons faire rentrer des formes nouvelles dans des schémas connus »*

## **Le point de vue psychosociologique**

Les sciences sociales, quant à elles, nous montrent pourquoi un changement significatif génère inéluctablement des résistances du fait qu'il « rebat les cartes », propose une nouvelle donne, modifie les règles du jeu social, et donc redessine les prés carrés, les territoires, les avantages, les stratégies éprouvées, les organisations patiemment mises en place au fil du temps par les acteurs, qu'il s'agisse d'institutions<sup>2</sup>, de corporations, de castes, de clans, de cliques ou d'individus. Lors de tout changement social, les enjeux et les atouts se redéployent, les systèmes de gains et de pertes se modifient : en termes clairs, certains acteurs s'estiment objectivement ou subjectivement gagnants et d'autres perdants. Ce sentiment fluctue bien entendu en fonction de la plasticité psychologique et matérielle des acteurs. Les idéologies et les traditions, sécurisantes d'un point de vue cognitif, peuvent constituer des blocages psychosociaux vis-à-vis de certains changements.

Ces quelques rapides considérations sur notre interaction avec notre environnement écologique et social ne sont pas vaines car elles nous amènent aux conclusions suivantes :

- le changement peut-être a priori insécurisant parce qu'il déforme nos représentations routinière de l'univers mais également séduisant parce qu'il nous fait découvrir de nouvelles possibilités stimulantes – ce paradoxe constitue par excellence le *pathos* de la condition humaine ;
- le changement perd son caractère insécurisant quand il peut être intégré dans un autre ensemble connu ;
- c'est la raison pour laquelle un véritable changement est une rupture de système et non une simple déformation, ce qui lui confère son caractère hautement insécurisant.

Le terme de changement désigne donc un ensemble de phénomènes différents : toute espèce de « mobilités, déformations, évolutions » qui s'intègrent dans un processus connu et repéré mais aussi des « ruptures radicales » qui remettent en cause des formes ou des processus connus : inventions, révolutions. Le degré

---

<sup>2</sup> *Instituere* signifie précisément en latin : établir, fixer.

d'insécurité est alors très différent et oppose systématiquement des forces de changement et des forces de conservation. Le sujet est on ne peut plus d'actualité car nos sociétés postindustrielles fonctionnent sur des principes hérités de longue date tandis qu'elles ont affaire à des défis nouveaux et planétaires : les changements attendus seront donc nécessairement des ruptures qui vont fatalement cliver nos communautés humaines.

Les changements d'importance dans l'histoire humaine – c'est-à-dire ceux qui l'ont réorientée – ont toujours été des *ruptures conceptuelles* et des changements de paradigmes et de systèmes (Copernic, Galilée, Darwin, Einstein, etc.) mais c'est également vrai dans tous les domaines : politique, artistique, sportif, etc. C'est le cas de Rousseau avec le contrat social, de Picasso avec le cubisme, de Fosbury pour le saut en hauteur...

*« Nous pourrions ainsi opposer un changement du système et un changement de système »*

Le changement le plus aisément acceptable serait donc une évolution progressive et non « dépayssante », une succession de déformations ne dénaturant pas l'identité initiale, tandis que le changement révolutionnaire consisterait en une rupture radicale de modèle et occasionnerait ainsi nécessairement un choc de systèmes. En une formule, nous pourrions ainsi opposer un changement **du** système et un changement **de** système.

## **Les théories du changement**

### ***La théorie environnementale***

Une première option théorique privilégie le rôle joué par l'environnement dans le changement, qu'il s'agisse du contexte physique, social, culturel, juridique ou économique. Ce peut être principalement le marché pour l'entreprise libérale ou les contingences politico-administratives pour les entreprises de l'économie administrée. Les variations de l'environnement – y compris les catastrophes et événements improbables – détermineraient ainsi les destins des organisations parce qu'elles sollicitent directement leurs capacités d'adaptation en les contraignant à modifier leurs objectifs, leur structuration et leur fonctionnement. Cette option s'avère plutôt inspirée par les théories fonctionnaliste et behavioriste : dans une logique de sélection permanente, les bonnes organisations sont alors celles qui se montrent capables de fournir les bonnes réponses aux exigences de l'environnement, tandis que les autres dépérissent ou se recyclent.

### ***La théorie stratégique***

Une seconde option théorique privilégie les paramètres internes et met l'accent sur les décisions prises par les acteurs – notamment les managers – en tant qu'ils

orientent le développement des organisations par leurs choix propres. Dans ce cas, l'environnement représente plutôt un ensemble de contraintes et d'opportunités que l'acteur devra intégrer dans son système stratégique. Cette option s'inscrit davantage dans la tradition de la Science politique. Elle a fortement imprégné nombre de courants de la Sociologie des organisations jusqu'à l'approche dite stratégique. Les bonnes organisations sont alors celles qui possèdent des managers efficaces ou opportunistes capables de produire les analyses pertinentes et de mettre en place les stratégies et les systèmes de mobilisation ad hoc.

Notons que ces deux approches théoriques campent un vieux débat – concernant d'ailleurs l'ensemble des champs disciplinaires – entre ceux qui privilégient les facteurs exogènes et ceux qui privilégient les facteurs endogènes (les « environnementalistes » et les « personnalistes » en quelque sorte). Toute position réaliste doit cependant tenir compte des deux approches transcendées par les notions d'interaction, de système et de circularité entre environnement et acteur.

## **II. Le management est la clé du changement**

Dans le secteur social et médico-social qui nous intéressent, ce sont les exigences réaffirmées des administrations de contrôle, l'évolution des lois et réglementations, la rationalisation budgétaire, la conformité à de bonnes pratiques, la décentralisation, la stagnation économique, ou bien encore l'évolution des besoins et des attentes, les modifications de cultures et de mentalités, qui ont précipité et précipitent des changements. À leur tour, ces changements font surgir ici et là des « conflits d'adaptation » en fonction des orientations, positions et stratégies des divers opérateurs, qu'il s'agisse des conseils d'administrations associatifs, des directions générales, des syndicats, des personnels, etc.

*« Les exigences externes entraînent une certaine remise en cause des pratiques à l'intérieur de chaque opérateur »*

En effet, les exigences externes entraînent une certaine remise en cause des pratiques à l'intérieur de chaque opérateur, établissement ou service, et font ainsi émerger une opposition entre des forces de changement et des forces de conservation. Il arrive par ailleurs que ce conflit se superpose avec un conflit de générations. Tel est le cas, par exemple, du mouvement parental au sein d'un certain nombre d'associations, scindé entre les anciens parents (demandeurs de places en institutions) et les « nouveaux parents » (plus favorables à la désinstitutionnalisation et l'inclusion sociale). Tel est également le cas de nombreux professionnels partagés entre pratiques traditionnelles et pratiques modernistes.

## La révolution écologique : un changement de paradigme

Nous pouvons constater tout d'abord que nos secteurs sont confrontés à un changement culturel de perspectives à l'endroit de toutes les personnes destinataires de missions d'intérêt général et des services afférents, qu'il s'agisse de la santé ou de la solidarité (personnes hospitalisées, patients, personnes en situation de handicap, personnes âgées dépendantes, personnes en difficultés sociales ou relevant de la protection de l'enfance). D'une part, la « révolution écologique » américaine des années 1960 a transformé notre vision de l'homme en insistant sur les notions de *situation* et d'*interaction* avec l'environnement, d'autre part, les mouvements pour les droits civiques comme – dans un autre registre – les mouvements de consommateurs, n'ont cessé d'affirmer les droits des citoyens opposables aux institutions, administrations et grandes entreprises. En témoignent l'émergence de diverses *chartes* destinées à faire connaître et à garantir les droits des patients, des personnes âgées ou des personnes accueillies en établissements.

Ces divers mouvements ont tous contribué à une plus grande prise en compte de l'individu, de son environnement et de ses droits. Cela s'est notamment traduit par un recentrage sur le parcours et le projet de vie de la personne : la prise en compte de ses attentes et de ses choix (recherche de consentement éclairé, accès à ses dossiers, personnalisation de l'accompagnement, contractualisation, etc.), une collaboration accrue avec ses proches, la priorité accordée à l'environnement de la personne au détriment de l'établissement, le recours privilégié au droit commun (*meanstreaming*, désinstitutionnalisation).

Les modèles intellectuels qui servaient à appréhender les formes de handicap, de déviance ou de troubles évoluèrent considérablement et aboutirent dans les années 1980 à la CIH (nouvelle classification internationale du handicap) puis dans les années 2000 à la CIF (classification internationale du fonctionnement, de la santé et du handicap) et à la « théorie de l'inclusion », entérinée tardivement par la législation française (loi du 11 février 2005). Ainsi, la notion de handicap s'élargit considérablement et ne qualifie plus une personne mais une situation d'interaction entre une personne et les exigences de son environnement : la situation de handicap est alors définie comme une restriction de capacités et de participation sociale d'une personne dans un contexte donné<sup>3</sup>.

Concernant les personnes âgées, le maintien à leur domicile sera également privilégié et rendu possible par les prodigieuses innovations technologiques en matière d'informatique, de domotique, de robotique, d'objets connectés, de « vêtements soignants », et plus généralement de *e-médecine* et de *télé-*

---

<sup>3</sup> Notons que la Loi du 11 février 2005 donne pour la première fois, dans un texte législatif français, une définition du handicap, définition directement inspirée des évolutions internationales que nous évoquons.

*accompagnement*<sup>4</sup> qui voient se multiplier colloques, publications et expériences. En matière de santé, ces mêmes technologies permettent aujourd'hui de réaliser des suivis de santé à distance et d'hospitaliser à domicile (HAD) nombre de patients en leur évitant le passage par une institution. La même orientation marque les actions éducatives auprès des enfants et adolescents : l'intervention en milieu dit ouvert ou naturel est privilégiée par rapport à l'institutionnalisation et les parents ne sont plus aussi systématiquement dépossédés de leurs droits mais associés tant que faire se peut aux mesures prescrites.

## **Une réingénierie organisationnelle en perspective**

De nouvelles formes d'organisation se dessinent du fait de ces changements de réponse à l'endroit des personnes destinataires des interventions de santé ou de solidarité, tant pour les raisons invoquées précédemment que pour des raisons économiques : l'établissement traditionnel, qu'il s'agisse d'un établissement social ou médico-social, d'une maison de retraite, voire d'un hôpital, immobilise et consomme beaucoup trop de ressources et doit évoluer vers une nouvelle configuration de services, plus souples, plus adaptatifs et réactifs. Ces nouvelles formes organisationnelles modulables, véritables *plateformes de service*<sup>5</sup>, n'obéissent plus à un modèle pyramidal traditionnel mais au paradigme de réseau ; elles se manifestent par des sièges techniques, des pôles de compétences et des services de coordination, intervenant auprès de l'environnement du bénéficiaire, ou à son domicile, de façon personnalisée et contractuelle. Notons également qu'elles se délocalisent du même coup, abandonnant leurs sites originels (châteaux, maisons bourgeoises, anciens couvents, etc.) pour s'installer au cœur des villes, voire dans des zones industrielles pour les ESAT et entreprises adaptées.

Cette évolution des ESMS se manifeste à plusieurs niveaux :

a) *celui d'une concentration des opérateurs* sans laquelle toute mutualisation et optimisation des ressources s'avère difficile. Par ailleurs, concentration et mutualisation génèrent des effets sur l'organigramme comme sur le style de management. Celles-ci peuvent se réaliser au sein d'une même entreprise d'action sanitaire, sociale ou médico-sociale, par reconfiguration interne, ou par des regroupements territoriaux entre opérateurs appartenant à une même fédération, ou encore par des groupements de coopération ou des fusions (ces dernières étant beaucoup plus simples à réaliser). Soulignons que constituer un important dispositif ne veut pas dire offrir pour autant de « grosses structures d'accueil » ;

b) *celui d'une modification des relations entre commanditaires et financeurs publics et les opérateurs*. D'une part, les agréments historiques sont devenus de facto

---

<sup>4</sup> J.-R. Loubat, « Les robots sont parmi nous » in *ASH* du 31 mars 2016.

<sup>5</sup> J.-R. Loubat, J.-P. Hardy, M.-A. Bloch, *Concevoir des plateformes de services*, Paris, Dunod, 2016.

obsolètes : les établissements n'accueillent plus les mêmes publics qu'il y a vingt ou trente ans et dès lors les objectifs visés, les compétences et moyens *ad hoc* ne sont plus adéquats ; d'autre part, les financements ne sont pas égaux pour des ESMS accueillant le même nombre et le même profil de bénéficiaires. La puissance publique ne veut plus se contenter de couvrir des dépenses mais souhaite optimiser les ressources allouées en établissant un lien entre dépenses, besoins des bénéficiaires et prestations fournies. Tel est l'objet des travaux du groupe SERAFIN-PH<sup>6</sup>. Le déplacement d'une logique de coût à la place vers une logique de file active générera nécessairement de nombreuses conséquences sur le fonctionnement des ESMS et leur management ;

*« La puissance publique ne veut plus se contenter de couvrir des dépenses mais souhaite optimiser les ressources allouées »*

c) *celui d'un recentrage sur l'essentiel des savoir-faire des opérateurs* (ce que l'on appelle communément « le coeur de métier ») qui consiste à externaliser tout ce qui n'en fait pas partie. C'est ainsi que certains hôpitaux se dotent d'un hôtel à proximité afin d'y accueillir les patients dont l'état ne requièrent plus leur présence dans un espace de soins aigus. À plus long terme, nombre d'opérateurs en action sociale et médico-sociale ne disposeront plus que de services d'accompagnement et de coordination consommant peu d'espaces et d'énergie ;

d) *celui d'une reconfiguration des organisations* des secteurs social et médico-social pour aller vers les notions de *plateforme de service* et de *pôles de compétences*, offrant ainsi une plus grande diversification des réponses. Les nouvelles organisations vont s'affirmer comme « satellitaires », c'est-à-dire se concevoir selon des modèles circulaires et non plus linéaires, obéissant à une articulation souple et évolutive de processus complémentaires les uns aux autres. Dans une organisation moderne, dont la réactivité est l'une des principales vertus, la reconfiguration nécessaire doit être rendue simple et rapide.

L'opérateur offre ainsi un *dispositif* à géométrie variable, susceptible de changer de cap, d'augmenter sa gamme de prestations ou bien de la réduire, de la spécialiser davantage ou bien de modifier les modalités de délivrance de ses prestations, ou encore de se déplacer en matière de concept de services : tel est déjà le cas, par exemple, de certains SESSAD, SAVS, SIS, SAMSAH, SAAD, etc., qui proposent un véritable accompagnement à la carte, s'orientant délibérément vers le conseil familial, la médiation, le *group conferencing*, le *coaching* personnel et l'aide à la participation sociale.

---

<sup>6</sup> F. Bousquet, J.-R. Loubat, « SERAFIN-PH : une rationalisation attendue ou redoutée » in *ASH* n° 3001 du 10 mars 2017.



## **Émergence de nouvelles fonctions et modification des pratiques**

Ces diverses évolutions évoquées impactent nécessairement les pratiques professionnelles, ainsi que les modes relationnels entre professionnels et bénéficiaires dans le sens d'une relation plus équilibrée. Les services évoluent désormais beaucoup plus en fonction des besoins manifestes des bénéficiaires : par exemple, les demandes relationnelles, de vie affective et sexuelle, de la part d'adultes en situation de handicap, entraînent l'émergence de nouvelles prestations et de nouvelles compétences au sein des ESMS (love coach, conseiller conjugal, sexologue, etc.). D'autres demandes vont dans le même sens : affirmation de Job coach, home coach, school coach, pair-aidant, gestionnaire de cas, coordinateur de parcours et de projet, coordinateur de réseau, etc.). De même, nous pouvons fort bien imaginer qu'un service d'aide à la vie sociale aura besoin demain d'un expert en domotique...

Les organigrammes comprennent également une plus grande diversité de fonctions qui se multiplient selon la complexité de l'organisation et de ses rapports avec son environnement. Par exemple, de nouvelles fonctions émergent du seul fait de l'accroissement des normes et des exigences légales, par exemple en matière de sécurité, de qualité ou de gestion, ou bien du fait de l'évolution technologique, confère la place prise par l'informatique et la bureautique. C'est ainsi que l'on a vu apparaître des responsables des ressources humaines, des affaires administratives et financières, de la qualité et du développement, de la communication et des systèmes d'information, de la sécurité et de la prévention des risques, de la veille stratégique, mais également, à un niveau inférieur, des coordinateurs d'unités, de projets ou d'activités. Les organigrammes des ESMS se trouvent ainsi « étirés » à la fois verticalement et horizontalement.

## **III. Planifier et accompagner le changement**

Nous constatons bien souvent qu'un certain nombre de personnels ne perçoivent pas nécessairement cette logique du changement en cours et, du même coup, peuvent avoir l'impression d'un vaste et inquiétant désordre et d'un amoncellement d'exigences. Ceci peut les conduire à une nostalgie permanente (« *c'était mieux avant* »), voire à un état de sidération plus ou moins dépressif et à résister activement ou passivement à tout changement. De la nostalgie à la démotivation, il n'y a parfois que quelques pas... La démotivation et le sentiment d'usure sont bien souvent les effets d'une perte de lisibilité et de sens des événements en cours.

Il convient donc de comprendre la logique qui préside un changement qui se présente comme une cohorte d'événements afin de leur donner un sens. C'est l'enjeu fondamental de la communication managériale et de ce que nous pouvons

appeler une « pédagogie du changement » : la fonction première d'un *capitaine* est de donner le cap et de constituer une boussole pour ses personnels. Le manager doit être en mesure d'informer et surtout de donner une vision et des perspectives, qui soient à la fois porteuse d'idéaux et d'objectifs concrets, entraînants et réalistes. Il dispose pour se faire d'un certain nombre de techniques de mobilisation, telles que l'*empowerment*, la démarche qualité, l'évaluation des pratiques, la valorisation des actions et des ressources humaines, la formation, la qualité de vie au travail.

Concrètement, cela nécessite en premier lieu d'informer régulièrement les personnels sur les évolutions en cours, de fournir une grille de lecture à ces évolutions, d'en déterminer les intérêts et les contingences, de faire valoir les avantages au détriment des inconvénients, de rassurer en permettant une visualisation de l'avenir. Certains opérateurs ont massivement investi dans des opérations d'information et d'actualisation des connaissances de leurs personnels<sup>7</sup>.

## Pratiquer l'empowerment

La philosophie de l'*empowerment*<sup>8</sup> prône un management par les compétences qui met l'accent sur une organisation plastique et dynamique au lieu d'une organisation rigide, figée sur des fonctions intangibles. Ce management mise plutôt sur un repérage des potentialités de tous ordres et leur meilleure utilisation possible. Bien entendu, l'*empowerment* n'est pas un chèque en blanc, mais la sollicitation d'une implication et de responsabilités accrues de la part de l'acteur. Celles-ci sont soumises à certaines conditions : notamment, un contrôle de l'atteinte des objectifs et une aide technique.

Les dirigeants qui accroissent les habilitations de leurs cadres obtiennent des cadres qui font également progresser leurs personnels... qui eux-mêmes finissent par accroître les marges de manœuvre de leurs bénéficiaires (car l'*empowerment* les concerne également). Si vous avez un cuisinier, gère-t-il son stock ? Maîtrise-t-il ses achats de produits ? Votre femme de ménage choisit-elle ses produits d'entretien ? Le responsable de votre service signe-t-il des chèques ? Recrute-t-il ses personnels ? Quelles sont ses marges de manœuvre et ses responsabilités ? Vos éducateurs spécialisés peuvent-ils gérer à eux seuls des entretiens de négociation avec les familles ? Peuvent-ils devenir coordinateurs de parcours et de plans d'accompagnement personnalisés ? Etc.

---

<sup>7</sup> Comme l'ADAPEI-ARIA de Vendée qui n'hésite pas à mettre en place des cycles d'actualisation des connaissances à l'endroit de l'ensemble de ses personnels (soit plus de 2 000 salariés).

<sup>8</sup> Le terme d'*Empowerment* signifie littéralement accroître le pouvoir d'un acteur au sein d'une organisation, au sens de donner pouvoir (*to be empowered* exprimant le fait « d'être habilité » à faire quelque chose). Utilisé dans le domaine du management, l'*empowerment* désigne un enrichissement des habilitations, des responsabilités et des champs d'action professionnels.

*« La fonction première d'un capitaine est de donner le cap et de constituer une boussole pour ses personnels »*

L'*empowerment* implique une approche fine des compétences en lien avec une analyse de l'activité. Le management des compétences vise à déboucher sur plusieurs perspectives fructueuses en matière de gestion des ressources humaines, telles que :

- mieux définir les compétences utiles par rapport à une prestation de service et rechercher une meilleure adéquation entre les postes et les hommes ;
- pouvoir composer ou recomposer une équipe par rapport à un projet de service ;
- recruter sur la base d'un listing de compétences requises ; le candidat peut d'ailleurs lui-même pointer les compétences qu'il estime détenir ;
- mettre en oeuvre une politique de formation destinée à compléter les compétences ou à se doter de celles qui font défaut ;
- mettre en place des « entretiens annuels de progrès » destinés à apprécier avec l'intéressé les écarts entre les compétences requises et les compétences disponibles, la progression de ses compétences et leur meilleure utilisation, en tenant compte du poste occupé et des conditions de travail afférentes, ainsi que des aspirations du professionnel.

En effet, certains personnels sont riches de multiples compétences qui ne sont pas mises à contribution, soit parce qu'elles sont superbement ignorées, soit parce qu'elles ne correspondent pas à un poste précis : une nécessaire rigueur organisationnelle visant à définir les fonctions et les postes ne doit pas empêcher l'utilisation de « compétences plus ».

Précisément, certaines entreprises font appel à ou se dotent d'un centre d'évaluation (*assessment center*) afin de mieux recruter ou sélectionner des candidats en vue des postes à occuper, mais aussi en vue de pratiquer du développement professionnel ou *empowerment*. L'*assessment development* vise à confronter les compétences requises par l'exercice d'un poste avec les compétences détenues par la personne ou bien ses compétences potentielles. Le centre d'évaluation propose quelque chose qui tient à la fois du bilan de compétences et de la procédure de recrutement poussée. Il offre un service tant à l'entreprise qu'au professionnel, permettant à la première de mieux situer ses besoins et l'état de ses ressources humaines effectives et potentielles, et à l'autre de mieux situer ses atouts et les perspectives qui en découlent. Les évaluations pratiquées relèvent d'entretiens approfondis, de tests cognitifs et psychologiques, de mises en situations, voire de jeux de rôles.

## **Manager par la qualité**

Une véritable démarche d'amélioration continue de la qualité (et non pas les rituelles évaluations administratives prônées par l'ANESM) incite les ESMS et leurs professionnels à un examen technique et méthodique régulier de leurs actions et processus, ainsi que de leurs effets. La qualité ne saurait être un exercice de style exogène, elle constitue une ligne de tension permanente qui doit à la fois orienter et valider le projet et sa mise en œuvre.

L'une des clés de la démarche qualité est de transformer chaque acteur de l'organisation en un *promoteur de qualité* pour les situations et processus de travail qui le concerne. La démarche qualité totale, inspirée par les entreprises japonaises, est née de ce souci de « rassembler tous les ruisseaux de l'organisation pour constituer un grand fleuve ».

Autrement dit, le professionnel doit cesser d'être un électron libre ou a contrario un strict exécutant routinier pour devenir un analyste pertinent de l'activité qu'il conduit. Pour aller à l'essentiel, cette analyse de l'activité remplit un carré de fonctions :

- s'assurer de l'*efficacité* des actes professionnels eu égard aux objectifs fixés par l'opérateur, qu'il s'agisse d'objectifs quantitatifs de production ou d'objectifs de prestations ;
- s'assurer de leur *efficience*, c'est-à-dire du rapport entre leurs coûts et leur efficacité, qu'il s'agisse d'énergie humaine physique ou psychologique, de temps, de matière, de matériels, etc. ;
- s'assurer de leur *conformité*, c'est-à-dire veiller à ce qu'ils respectent les meilleures procédures existantes à efficience égale ;
- s'assurer enfin qu'il n'existe pas en d'autres endroits d'autres façons de faire plus efficaces (par le *benchmarking*) et subodorer par principe qu'il en existe probablement d'autres à inventer...

Mais attention : faute de créer une culture de la qualité durable, les bénéfices engendrés s'évanouiront rapidement et l'influence effective de la qualité sur le fonctionnement de l'organisation et sur la mobilisation des personnels sera quasi nulle. Comme toute culture, celle-ci doit être entretenue autour de valeurs partagées par des rituels et des processus réguliers. Tel est le sens d'un management par la qualité qui doit se manifester par une préoccupation affichée, une méthodologie et la mise en place d'instances opérationnelles (groupes de progrès, animateurs qualité, mesure des améliorations, enquêtes de satisfaction, etc.)

## **Évaluer les actions et développer l'autocontrôle**

En réponse à des interventions complexes, diverses et dispersées, aux effets parfois différés, il s'avère capital de redonner du sens aux actions des professionnels et de chercher à valoriser les savoir faire. Afin de lutter contre un sentiment d'impuissance,

qui menace plus particulièrement lorsque les bénéficiaires communiquent peu et semblent peu progresser, il est indispensable de transformer des attitudes passives en des attitudes actives : il s'agit donc d'extraire les personnels d'un sentiment global et diffus d'impuissance en recentrant leur attention sur des domaines précis, au moyen de l'observation et de la mise en place d'outils d'évaluation. Cela signifie former les personnels à enrichir qualitativement leurs modes d'observation et d'appréciation des comportements et performances des personnes accueillies au moyen d'un outillage spécifique.

*« Les organisations intelligentes reposeront plus que jamais sur la responsabilité personnelle »*

Procédant de la même intention évaluative, mais dans un registre complémentaire, l'approche ergonomique consiste à :

- mieux appréhender les situations de travail ;
- mesurer les charges de travail (physiques et psychologiques) ;
- mettre en œuvre une évaluation plus serrée des procédures de travail et leurs effets.

L'objectif étant de promouvoir les possibilités d'*autocontrôle* des pratiques chez les professionnels, dont on sait qu'elles sont un puissant facteur de mobilisation (par abaissement de l'incertitude et des contraintes externes). Cela passe par le développement de l'analyse empirique de l'activité réelle. Celle-ci s'impose comme préalable à toute réflexion sur l'organisation ; elle repose sur une approche des situations de travail elles-mêmes et peut se réaliser de plusieurs façons différentes :

- par l'observation directe d'un intervenant non participant. Cet observateur se fait discret et enregistre un certain nombre de données, soit de façon scripturale, soit par le biais de schémas, de grilles d'observations ou bien par une caméra ;
- par le procédé d'un « double », c'est-à-dire d'un observateur participant qui se fait donner des consignes par un professionnel comme s'il devait le remplacer, et qu'il suit durant toute une journée de travail (ou plus). L'intervenant peut également interviewer le professionnel en continu ;
- par le biais d'un auto-pointage effectué par chaque professionnel au moyen d'une grille convenue. Ce dernier procédé présente l'avantage d'être moins coûteux et plus participatif pour les personnels concernés. Il exige en revanche une bonne foi et donc une forte implication de ces professionnels.

## **La responsabilisation : clé du nouveau management**

L'un des enjeux majeur du management de demain, soucieux de rendre les organisations plus efficaces, sera sa capacité à responsabiliser davantage

l'ensemble des acteurs. Les « organisations intelligentes<sup>9</sup> » reposeront plus que jamais sur la responsabilité personnelle (et non plus seulement sur l'autorité officielle et l'expertise supposée), sur la sollicitation de toutes les compétences détenues (et non plus seulement celles d'une fonction arbitrairement déterminée par un référentiel métier ou un référentiel de formation).

Mais une telle organisation ne peut être opérante que si chacun de ses acteurs a la volonté de la faire fonctionner. Pour cela, il est impératif que chaque professionnel dispose d'une bonne lisibilité de l'utilité de l'organisation, qu'il adhère à cette utilité et qu'il soit convaincu de la nécessité et de la capacité de l'organisation à atteindre ses objectifs. Mieux encore qu'il puisse agir lui-même sur l'amélioration des processus qui lui permettent d'atteindre les objectifs (par exemple, par sa contribution à des groupes de progrès) ; enfin, qu'il s'identifie aux résultats de cette organisation et se sente valorisé par l'appartenance à cette « communauté de destin » qu'on appelle une entreprise, y compris par un intéressement financier – question taboue qu'il faudra pourtant bien traiter tôt ou tard si l'on ne veut pas niveler par le bas et générer une immense démotivation comme dans le secteur de l'enseignement...

#### **Sept facteurs-clés pour responsabiliser les acteurs :**

1. Définir très précisément les objectifs fixés par l'organisation ;
2. Rechercher l'adéquation optimale entre les objectifs et les ressources ;
3. Réinterroger régulièrement tous les processus, les ressources et compétences nécessités par l'activité de l'organisation (analyse de l'activité) ;
4. Rechercher systématiquement les causes des imprévus et des situations problèmes et y répondre rapidement avec les acteurs concernés (démarche qualité) ;
5. Mettre en place des évaluations qualitatives et quantitatives permettant aux acteurs de se situer et de se valoriser par rapport aux résultats obtenus (sans attendre les lourdes et rituelles évaluations interne et externe) ;
6. Favoriser des systèmes d'enrichissement des compétences par la formation et le *benchmarking* ;
7. Instaurer des modes de reconnaissance des performances des acteurs (dont l'intéressement financier aux résultats).

Ces principes se retrouvent dans le *lean management* qui a été tout d'abord pensé au sein de l'industrie automobile (Toyota) avant d'être appliqué au Québec en 2009 et affirmé comme un axe stratégique en 2011. Il a été plus récemment introduit dans

---

<sup>9</sup> J.-R. Loubat « Qu'est-ce qu'une organisation intelligente ? » in *ASH* n°2847 du 14 février 2014.

des hôpitaux français<sup>10</sup> comme ceux de Lyon, Grenoble ou Toulouse. En effet, le *lean management* peut être parfaitement transposée dans d'autres univers d'activité avec quelques aménagements pratiques naturellement. Ses principes fondamentaux reposent sur une approche centrée sur le client, la valeur ajoutée qui lui est fournie et la rationalisation des processus nécessaires, confrontée en permanence à une exigence de qualité par l'évaluation. Le *lean management* suppose une forte implication des divers personnels dans la recherche d'optimisation des ressources (réduction des délais et des coûts, l'élimination des activités sans valeur ajoutée, lutte contre le gaspillage, etc.) et la quête d'un climat social de qualité.

*« Le rôle des cadres n'est pas seulement de faire fonctionner une organisation mais de l'adapter et de l'améliorer continuellement »*

## IV. Conclusion

L'adoption du *lean management* ou de toute autre nouvelle approche managériale questionne profondément la culture historique des secteurs considérés et de leurs personnels, notamment dans la confusion qu'elle véhicule de manière congénitale entre les valeurs et les méthodes. Autrement dit, accepter de faire évoluer ses méthodes ne signifie pas renier ses valeurs essentielles. Le rôle des dirigeants et des cadres s'avère capital pour mener à bien ce processus de mutation historique qui passe nécessairement par la responsabilisation des acteurs que nous évoquions précédemment. Les cadres du futur, qui seront des chargés de mission, des promoteurs de projets, et non plus tant des « chefs », devront constituer un véritable *staff de pilotage*<sup>11</sup> pour leur organisation, non pas seulement destiné à la faire fonctionner mais à l'adapter et l'améliorer de manière continue.

Soyons-en persuadés, le management détient la clé du changement à venir : il devient ainsi l'art de faire changer les organisations et non plus seulement une science de gestion. En somme, ce n'est probablement pas tant le changement effectif qui est si difficile à réaliser que sa conception culturelle. Il faut avant tout au dirigeant entreprenant d'aujourd'hui « *de l'audace, encore de l'audace, toujours de l'audace* », selon la formule de ce vieux Danton...

---

<sup>10</sup> G. Bouville, C. Trempe, « La mise en place du lean management », in B. Fermon, P. Grandjean (Dir.) *Performance et innovation dans les établissements de santé*, Dunod, 2015.

<sup>11</sup> J.-R. Loubat, in *Empowerment - le pouvoir d'agir des chefs de service en action sociale et médico-sociale* (Dir. I. Cariat et E. Bertrand), Paris, Dunod, 2017.