

# Le management, entre notions, concepts et pratiques, dans le contexte hospitalier

ARSI – Journées d'étude - janvier 2007

Francis Minet

Réfléchir aux notions, concepts ou pratiques dans le domaine du management amène à s'interroger sur les éléments de contexte avec lesquels les managers doivent composer. Les changements économiques, les évolutions sociales et sociétales, les transformations des organisations de travail, les différences d'approche et de mentalités selon les générations sont autant de facteurs à prendre en considération.

## Les évolutions économiques ont des conséquences pour les managers

Sans entrer dans des développements trop longs, il est utile de rappeler quelques caractéristiques des situations que les managers ont à gérer. Ces caractéristiques sont cumulatives, c'est-à-dire que, prises isolément, elles restent faciles à gérer, mais elles interagissent, ce qui les rend d'autant plus redoutables.

Sur le plan économique, la principale dimension à souligner est le climat d'incertitude grandissantes dans lequel se trouvent les managers d'aujourd'hui. Il est de plus en plus hasardeux de se projeter à long terme. Anticiper au delà de trois ans est déjà une gageure. Beaucoup d'entreprises fonctionnent en fait avec des échéances stratégiques plus courtes. Cela n'empêche pas de prévoir. On sait simplement que les projections vers l'avenir ne sont que des points de repère pour le présent et qu'il faudra sans cesse modifier sa vision du futur en fonction de l'évolution au jour le jour.

Dans ce contexte, les risques augmentent d'autant plus qu'il est difficile de les anticiper. En outre, les risques que doivent gérer les managers se diversifient en même temps qu'ils se font plus graves, c'est-à-dire probables et conséquents. La gestion des risques devient une discipline à part entière pour l'encadrement, que ce soient les risques financiers, matériels, humains, juridiques, etc. Elle touche maintenant tous les échelons de la hiérarchie dans les organisations. Chaque manager a sa part de risques à prendre en charge et à assumer.

Incertain et risques ont tendance à fragiliser les organisations. Cette fragilité se ressent et se constate non seulement dans l'observation de grandes entreprises qu'on croyait inébranlables et qui se retrouvent en très peu de temps confrontées à d'importantes difficultés, mais aussi dans l'absence de perspectives claires tracées par les managers dans de nombreuses organisations.

Pour suivre le rythme de l'économie mondialisée, les organisations doivent gagner en efficacité et en qualité, tout en minorant les charges (coûts, salaires...). Les actionnaires, de leur côté, veulent plus de valorisation de leur placement, à la fois en dividendes versés et en augmentation de la valeur de leurs actions. Ces exigences pèsent sur la façon dont les entreprises envisagent leur stratégie. Il ne s'agit pas tant pour elles de se développer pour mieux vendre ou améliorer la qualité de leurs produits ou élargir leur part de marché, que d'accroître leur marge et faire des gains

financiers. Les salariés sont donc soumis à une pression forte en faveur d'une augmentation de la productivité et le management est en première ligne pour faire produire les résultats attendus.

Les actionnaires ont également été rendus méfiants par les dérives constatées dans certaines grandes entreprises. Si les conseils d'administration restent trop en retrait de la marche de l'entreprise, il est souvent trop tard pour intervenir quand des difficultés leur apparaissent. C'est pourquoi on assiste à un renforcement du contrôle de gestion, à la généralisation des « reportings » de toutes sortes. Les managers sont sommés de rendre compte, de fournir des informations sans cesse renouvelées sur la marche de l'entreprise. À leur tour, les managers demandent des comptes à leurs collaborateurs... On assiste ainsi à un renforcement des systèmes d'information, de plus en plus présents à tous les niveaux des organisations.

## Ils doivent aussi tenir compte des changements sociaux

Si l'économie s'est fortement transformée ces vingt dernières années, obligeant les managers à s'adapter, les changements sociaux les ont également amenés à transformer leur approche des salariés.

La formation initiale, contrairement aux idées reçues, préparent plutôt bien, et même de mieux en mieux, les jeunes à entrer dans le monde économique. L'élévation des qualifications moyennes est un résultat direct de ce phénomène. Il est amplifié par les besoins de la production et de la transformation rapide de la structure des emplois. L'économie a besoin de salariés de plus en plus qualifiés et ce besoin est croissant.

Par contre, le nombre et la diversité des emplois faiblement qualifiés diminuent progressivement dans les économies occidentales. Les entreprises ont tendance à « délocaliser » ceux qu'elles ne peuvent pas supprimer et à faire disparaître les autres. Les salariés les moins qualifiés ont ainsi des difficultés croissantes à se réinsérer dans le monde productif, faute d'emplois correspondant à leur niveau en nombre suffisant. Cette « dualisation » du marché du travail va probablement s'accroître dans les années à venir, avec la mondialisation de l'économie.

Par ailleurs, les relations de travail s'individualisent. Chacun veut être reconnu pour soi. L'identité professionnelle se pense maintenant plus en fonction de son rapport

personnel avec son travail et son entreprise que par son adhésion ou son appartenance à une dimension collective.

Un des corollaires de cette nouvelle attitude est une plus grande fragilité, une certaine précarisation des situations de travail. Une des forces du collectif, c'est la sécurité qu'il procure. En prenant de la distance avec ce mode de socialisation, les salariés gagnent en liberté et en reconnaissance, mais ils perdent en protection de leur emploi et de leur position.

Les exigences à l'égard de l'engagement et des résultats augmentent, ce qui accentue l'impression de précarité des situations. Ce qui a été gagné aujourd'hui peut être perdu le lendemain, sans qu'on soit capable d'anticiper vraiment sur les variations brusques des marchés et des décisions actionnariales.

À l'inverse, les salariés ont tendance à moins s'engager dans leur travail, ou à le faire de façon plus circonspecte. La précarité incite d'ailleurs à ne pas tout attendre de l'entreprise. Cette attitude est compréhensible et apparaît pertinente compte tenu de l'état de l'économie. En réalité, elle est contre productive. La diminution de l'engagement ne modifie en rien les décisions stratégiques des comités de direction, d'une part, et elle remet en cause l'employabilité qui leur est possible de construire dans leur emploi.

## Le travail connaît aussi de profondes transformations

En interne, dans les organisations, le travail change profondément. Une des principales transformations du travail est sans doute une des moins spectaculaires. Progressivement, que ce soit dans l'industrie, dans le bâtiment, dans tous les secteurs d'activités, la manipulation concrète des objets fabriqués diminue au profit d'une approche « dématérialisée ». Ainsi, on « touche » de moins en moins les objets que l'on transforme. C'est la machine qui agit concrètement. L'opérateur lui transmet des instructions par le biais de tableaux de commandes, par le biais de logiciels ou de réseaux. Même dans le secteur tertiaire, la dématérialisation ne cesse de gagner du terrain. Le logiciel de traitement de texte et le micro ordinateur remplace la machine à écrire, le courriel supprime le courrier, la modélisation numérique succède à l'expérimentation concrète... Ces évolutions des situations de travail interpellent fortement le management, lui-même soumis à cette contrainte de dématérialisation, au risque d'y perdre une partie de sa justification.

Le développement des technologies de l'information et de la communication permet des raccourcis dans les circuits d'information. S'il n'y prend garde, le manager intermédiaire, notamment, risque d'être mis à l'écart de ces circuits et de voir sa légitimité remise en cause. Fort heureusement, l'évolution des organisations justifie la mise en place de démarches de plus en plus sophistiquées pour mettre sous contrôle les activités et les résultats des acteurs. À coups de QCD, TQM, ERP, CRM...<sup>1</sup> la multiplication des méthodes et des outils destinés à réguler le fonctionnement des organisations accentue la pression au travail tout en restreignant les marges de manœuvre des salariés.

Parallèlement, la nécessité ressentie par les entreprises d'afficher un souci de développement durable (et l'obligation qui leur est faite dans certains secteurs) se traduit par une responsabilisation accrue des salariés sur leurs situations de travail et les conséquences de leurs activités.

Ces changements imposent aux salariés d'augmenter leurs compétences pour faire face aux multiples exigences qui leur sont imposées. Tous ne sont pas spontanément en capacité de suivre ces évolutions.

Néanmoins, une attitude nouvelle émerge nettement, c'est l'exigence d'employabilité, de la part des plus jeunes salariés. Non seulement l'engagement dans le travail est plus circonspect, c'est-à-dire conditionné par la satisfaction d'autres centres d'intérêt comme les loisirs ou la famille, mais les salariés commencent à revendiquer des situations de travail suffisamment intéressantes pour produire des compétences nouvelles ou au moins entretenir les compétences les plus représentatives de leur professionnalisme.

## Les transformations des organisations de travail

Les managers, soumis eux aussi à ce rythme de transformation, sont les principaux facteurs de réussite de l'adaptation de leurs collaborateurs et de réponse à leurs attentes. Ceci explique pourquoi les modes de management connaissent des évolutions importantes. En observant les pratiques en fort développement actuellement, on constate que l'organisation du travail se transforme. L'autonomie

---

<sup>1</sup> QCD = qualité, coût, délai ; TQM = total quality management ; ERP = enterprise resource planning ; CRM = customer relationship management...

des salariés augmente compte tenu des besoins des organisations d'avoir des personnels réactifs, pouvant agir dans des contextes moins stabilisés qu'auparavant. On ne peut plus attendre les instructions de travail du chef pour agir, surtout quand il s'agit de répondre à un besoin immédiat du client. Cependant, autonomie ne signifie pas indépendance. Les systèmes de contrôle s'affinent. La contrepartie de l'autonomie, c'est le compte rendu, le débriefing quotidien, le retour d'information permanent, permettant au manager d'intervenir sur les processus, bien avant que les résultats soient atteints.

Ces nouvelles relations de travail fonctionnent d'autant mieux qu'elles ne reposent plus vraiment sur des rapports de subordination, mais plutôt sur une « contractualisation » de fait entre le manager et son collaborateur, sur les résultats autant que sur les modalités de travail. Chacun s'engage à l'égard de l'autre, l'un sur les moyens à fournir et la reconnaissance du travail effectué, l'autre sur engagement à produire dans les conditions convenues.

## Les évolutions de la fonction RH

Parallèlement aux évolutions socio-économiques, la fonction « personnel » a connu des transformations importantes qui vont vers une plus grande technicité.

Jusqu'aux années soixante, il y a peu d'outils de gestion. On se contente de gérer les contraintes liées au Code du Travail et aux nécessités de la production. À partir des années soixante-dix, avec la loi de 1971 sur la formation permanente, les entreprises commencent à s'équiper d'outils pour intervenir sur ce qu'on n'appelle pas encore les « ressources humaines ». Il y a également une volonté de rationaliser les pratiques.

Les années quatre-vingt sont les années où les termes « ressources humaines » se diffusent largement dans les entreprises. L'humain devient une ressource qu'il convient de gérer au mieux. C'est l'apparition de démarche comme la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et la montée en puissance de l'ingénierie de formation.

Les années quatre vingt dix sont marquées par la récession de 1993. Les entreprises se sont attachées à plutôt valoriser les ressources qu'elles possédaient (moins coûteuses) qu'à se tourner vers le marché du travail. Dans la deuxième moitié de la décennie, le marché du travail s'est à nouveau tendu. Les entreprises ont développé

des outils de gestion de la RH de plus en plus sophistiqués, pour sélectionner, pour rémunérer et pour fidéliser.

Pour les années deux mille et deux mille dix, sans être devin quant aux évolutions à venir, on peut déjà remarquer deux enjeux majeurs : la gestion de la bascule démographique (prévenir la perte de compétences que va représenter le départ massif en retraite des salariés âgés) et la pénurie de main-d'œuvre liée à des classes d'âge moins nombreuses qui vont se présenter sur le marché du travail, notamment pour un grand nombre d'emplois qualifiés dans certains secteurs d'activité.

Une des défis que les entreprises auront à gérer sera de savoir recruter les compétences dont elles ont besoin. À défaut de compétences disponibles, elles devront recruter les salariés avec le potentiel nécessaire pour acquérir les compétences. Mais si les entreprises savent à peu près recruter des gens diplômés et expérimentés dans leur domaine, la plupart d'entre elles ne disposent pas de l'expertise nécessaire pour recruter en fonction du potentiel et non de l'expérience... Elles devront donc se doter des compétences nécessaires, ou les sous-traiter.

Une fois les recrutements effectués, sur la base du potentiel ou non, une autre difficulté va survenir très vite. Il faudra mettre en place des dispositions pour fidéliser le personnel. En effet, sur le marché du travail, la rareté de la main d'œuvre compétente va provoquer une exacerbation de la rivalité entre les entreprises, qui n'hésiteront pas longtemps à « chasser » les compétences là où elles se trouvent, c'est-à-dire chez leurs concurrents.

C'est aussi une des raisons qui fait naître l'espoir que les difficultés que rencontrent les « seniors », pour reprendre l'expression consacrée, pour trouver du travail, vont progressivement céder la place à une autre préoccupation : garder le plus longtemps possibles les seniors au travail. Cela signifie aussi que les organisations doivent repenser la place et le rôle des salariés âgés.

## Manager la structure, manager son équipe

En prenant en compte les éléments qui viennent d'être exposés, il reste au manager, c'est-à-dire au cadre chargé de gérer l'organisation et les salariés qui la composent, de tout faire pour « optimiser » l'utilisation des moyens pour atteindre les objectifs qui lui sont fixés.

Ainsi, le manager doit organiser le travail pour le réaliser au moindre coût matériel, financier, humain, au profit de l'organisation et au profit des collaborateurs. Si ce dernier point est parfois perçu comme secondaire par certains responsables, il n'en reste pas moins qu'il s'agit d'une des conditions essentielles pour assurer la pérennité des structures que le manager est chargé de faire fonctionner. Toute négligence durable dans ce domaine finit par avoir un coût bien supérieur à ce que son traitement aurait représenté s'il avait été fait dans l'instant.

C'est pourquoi le manager est le premier gestionnaire de la ressource humaine de l'entreprise. Il a donc à mesurer les performances, puis à prendre les décisions nécessaires pour la consolider, l'améliorer, la développer. Or, les performances ne se donnent pas à voir aussi facilement que la simple mesure de résultat pourrait le laisser penser.

Sur le terrain, le manager a du mal à discerner compétence et performance et la confusion entre ces deux dimensions est patente dans de nombreuses situations. En fait, la performance est un ensemble complexe. Elle est composée de la compétence mais également d'autres éléments : des objectifs, des moyens, de la motivation ; le tout dans un environnement qui influence grandement le résultat obtenu (l'environnement peut être plus ou moins favorable à l'activité).

Mesurer sa propre performance est donc un problème difficile à résoudre tout comme mesurer la performance d'un collaborateur. En effet, si la mesure est faite à partir de l'énoncé d'une activité, la personne qui évalue est placée dans la situation d'avoir à estimer le résultat produit dans l'activité pour pouvoir se prononcer. Ce faisant, en admettant qu'elle dispose des données objectives lui permettant de mesurer le niveau de réalisation de l'action, elle mesure effectivement la compétence, mais elle inclut également dans la mesure les autres composantes de la performance :

- le niveau d'objectif qui était attribué (ou qu'elle s'était auto attribué) ;
- la pertinence des moyens mobilisés, qui pourrait rendre compte de la compétence, à condition que la personne ait pu disposer des moyens qu'elle souhaitait et non seulement de ceux qui avaient été mis à sa disposition ;
- la motivation qui était celle correspondant au moment de la performance, ce qui fait entrer la motivation dans la mesure..., à supposer que la motivation ne dépende que de la personne et non de son entourage et qu'elle soit mesurable...



- enfin, elle mesure aussi la qualité du contexte, plus ou moins propice à l'atteinte du résultat, et là encore, si l'environnement est favorable, le résultat est meilleur, donc la perfo, si on mesure l'une par l'autre...

On voit donc assez vite que la mesure n'est pas évidente. Si on rajoute, dans le cas de l'évaluation des collaborateurs, que la performance dépend pour une grande partie du management mis en œuvre, on constate que la capacité d'évaluer correctement, avec le recul nécessaire, est loin d'être la situation habituelle, mais plutôt l'exception.

## Les catégories de problèmes à traiter

Les doutes quant à la qualité et à la fiabilité des données à la disposition du manager n'empêchent pas qu'il doit tout de même agir sur les problèmes qu'il rencontre. Selon les dimensions concernées et les types de problème à résoudre, il mobilisera ou élaborera les éléments de solution adéquats.

Par exemple, le manager utilise des tableaux de bord, des indicateurs, il développe des outils de reporting pour mesurer les performances ; à la fois pour effectuer un suivi de l'action de ses collaborateurs et une évaluation de leur action.

Une fois repéré et mesuré, un écart entre la compétence requise et la compétence possédée peut se traiter par la formation ou par des modalités d'organisation comme le retour d'expérience ou par de l'accompagnement par un tuteur ou un compagnon plus expérimenté.

Dans l'hypothèse où les objectifs sont à réviser, à adapter à de nouveaux contextes, la réflexion stratégique, la planification, la fixation d'objectifs constituent les outils principaux que le manager doit savoir manier sans hésitation.

Cependant, les objectifs ne valent que parce que les moyens correspondant sont disponibles et mobilisés. Le manager doit donc pouvoir organiser le travail, concevoir ou valider les processus les plus pertinents et faire en sorte que ses collaborateurs agissent en synergie.

## La question du management dans le contexte hospitalier

Toutes ces considérations sur le management sont bien entendu transposables à l'hôpital. « L'avènement de la gestion par pôle », pour reprendre l'expression de Robert Holcman<sup>2</sup>, est d'ailleurs censé favoriser une approche de la gestion des établissements de santé plus conforme aux impératifs modernes de fonctionnement des organisations. En effet, le fait de créer une co-direction des pôles par un coordinateur médical et un cadre administratif est censé rééquilibrer le fonctionnement en faveur d'une meilleure prise en compte des problèmes organisationnels, y compris budgétaires. Or, comme l'explique fort justement R. Holcman, il n'est pas évident du tout que les cadres administratifs, au contact des réalités médicales, ne soient pas amenés à soutenir des arbitrages auxquels ils se seraient opposés dans un contexte plus classique. De plus, la multiplication des structures et des échelons de décision ne va pas favoriser l'efficacité dans la prise de décision, ni même la responsabilisation des nombreux acteurs concernés.

Finalement, la nouvelle organisation des établissements est un problème de gouvernance classique. Pour élaborer des décisions, face à la complexité des situations, il est nécessaire de s'entourer d'une multitude d'expertises diverses. Mais, pour prendre des décisions, la multiplication des acteurs et des lieux de débat est fortement contreproductive... Il est encore trop tôt pour savoir si l'élargissement des modes de décision apportera un profit réel ou s'il ne sera qu'une contrainte supplémentaire au détriment de l'efficacité de la structure.

---

<sup>2</sup> Robert Holcman, *L'avènement de la gestion par pôle, dernier avatar de la lutte de pouvoir à l'hôpital ?*, Gestion hospitalières, mai 2006