

ENSP

ÉCOLE NATIONALE DE
LA SANTÉ PUBLIQUE

RENNES

**Directeur d'établissement sanitaire
et social public**

Promotion 2001 - 2002

L'ÉPREUVE DU CHANGEMENT

A L'OCCASION D'UN TRANSFERT DE SITE

Aude BELFILS

Sommaire

<u>INTRODUCTION :</u>	1
<u>TITRE I LE DIRECTEUR CONFRONTÉ AU MANAGEMENT DU CHANGEMENT</u>	5
<u>A. LE DIRECTEUR ET LE MANAGEMENT</u>	6
1. <u>Identification du manager</u>	6
1.1. <u>La naissance du « manager »</u>	6
1.2. <u>Le manager d'une entreprise publique</u>	9
2. <u>Multiplicité des visages du manager</u>	11
2.1. <u>les mythes du manager</u>	11
2.2. <u>les différents styles de direction</u>	13
<u>B. LES ESPACES DE LIBERTE DU DIRECTEUR FACE AU CHANGEMENT</u>	16
1. <u>L'organisation qui s'impose</u>	16
1.1. <u>Théorie des organisations</u>	16
a) <u>La complexité de la gestion de l'organisation</u>	16
b) <u>La gestion de l'organisation appliquée au changement</u>	19
1.2. <u>Le corpus de droit</u>	21
2. <u>Le responsable s'impose à l'organisation</u>	23
2.1. <u>Les paradoxes du manager</u>	23
2.2. <u>La prise de décision</u>	25
<u>TITRE II LA PRÉPARATION AU CHANGEMENT : TERRAIN DE PRÉDILECTION DU DIRECTEUR</u>	27
<u>A. ORIENTATION DU CHANGEMENT</u>	28
1. <u>En terme de stratégie</u>	28
2. <u>En terme d'organisation</u>	31
<u>B. LA COMMUNICATION</u>	33
1. <u>Communication externe</u>	33
1.1. <u>Les résidents et les familles</u>	34
1.2. <u>Les autres relations extérieures</u>	36
a) <u>Les cibles institutionnelles</u>	36

b) <u>Les maîtres d'œuvre et d'ouvrage</u>	37
2. <u>Communication interne</u>	42
2.1. <u>Un objectif double</u>	43
2.2. <u>Les différentes actions menées</u>	44
<u>TITRE III. QUELQUES RÈGLES PRATIQUES DE L'EFFICACITÉ MANAGÉRIALE A PARTIR DE L'EXPÉRIENCE PRÉCITÉE :</u>	48
<u>A. LA CREATION DE VALEURS COMMUNES</u>	49
1. <u>Dépasser les résistances</u>	49
1.1. <u>La dissonance cognitive</u>	49
1.2. <u>L'approche systémique</u>	51
2. <u>Se donner de nouvelles règles</u>	53
2.1. <u>Au travers de la formation continue</u>	53
2.2. <u>Au travers de nouveaux écrits</u>	54
2.3. <u>Au travers d'un réel projet de réorganisation</u>	56
<u>B. L'ADAPTATION CONTEXTUELLE</u>	57
1. <u>De nouveaux modes de fonctionnement</u>	57
2. <u>Le recrutement</u>	59
<u>C. L'ÉVALUATION DE L'ACTION</u>	60
1. <u>Étude de l'impact du changement</u>	61
1.1. <u>Une forte mobilisation du personnel au moment du déménagement</u>	61
1.2. <u>La non-augmentation du nombre décès des résidents</u>	62
2. <u>La satisfaction des populations concernées</u>	63
2.1. <u>Les enquêtes</u>	64
1.3. <u>Les résidents</u>	65
1.4. <u>Le personnel</u>	66
<u>CONCLUSION :</u>	68
BIBLIOGRAPHIE	71
LISTE DES ANNEXES	72

Liste des sigles utilisés

N.P.M. : New Public Management

P.N.L. : Programmation Neurolinguistique

H.L.M. : Habitations à Loyers Modérés

D.D.E. : Direction Départementale de l'Équipement

D.D.A.S.S. : Direction Départementale des Affaires Sanitaires et Sociales

E.H.P.A.D. : Etablissement Hébergeant des Personnes Agées Dépendantes

A.S.H. : Agent des Services Hospitaliers

A.S. : Aide Soignant

T.V.A. : Taxe sur la Valeur Ajoutée

I.D.E. : Infirmier Diplômé d'État

C.T.P. : Comité Technique Paritaire

H.A.C.C.P. : Hazard Analysis Critical Control Point

C.E.S. : Contrat Emploi Solidarité

C.E.C. : Contrat Emploi Consolidé

C.N.R.A.C.L. : Caisse Nationale de Retraite des Agents des Collectivités Locales

INTRODUCTION

« Rien n'est permanent, sauf le changement. » : cette citation d'Héraclite¹ nous invite à étudier ce caractère immuable à toute vie : le changement.

Ce dernier désigne l'état de ce qui évolue, se modifie, et ne reste pas identique.

Chercher à le piloter constitue un art de diriger. L'accomplissement de cette mission demande la capacité de mener un navire dans les passages difficiles constitués, à l'occasion, par le changement.

Quant à la notion de pilotage, elle introduit la dimension de management appliquée à la fonction de direction.

Que cherchent les directeurs modernes lorsqu'ils s'approprient le vocabulaire, les thèmes et les outils du management ?

Ils semblent poursuivre un compromis entre les définitions traditionnelles d'une fonction exercée, en l'espèce, au bénéfice de personnes âgées et des impératifs visiblement importés de l'économie de marché.

La fonction de direction se traduit par l'accomplissement d'actions, réalisées dans le but de garantir la vie d'une collectivité, dans un cadre hiérarchique donné. Cette fonction s'exerce en référence aux attentes, aux impératifs, à la commande sociale de cette collectivité, et non selon le bon-vouloir du directeur : l'ensemble de son action doit être guidé par des missions assignées à l'établissement dans lequel il travaille.

Le rôle de la direction est précisément de réajuster en permanence l'articulation entre les actions entreprises et les missions à assurer.

Cette fonction d'ajustement entre-t-elle dans le cadre du management ?

Terme très à la mode, le management a pour étymologie la même racine que « ménagement », mot français du XVI^{ème} siècle, dérivé de ménager, lequel signifie « disposer, régler avec soin et adresse ». Le management peut être présenté comme l'art de conduire une organisation, de la diriger, de planifier son développement, de la contrôler. Cette action s'applique à tous les domaines de l'organisation, qu'elle soit privée ou publique, à but lucratif ou non.

Le management, au sens strict, représente la quête de modèles de direction dédiés à la recherche de l'efficacité maximale.

Mais comment envisager ces conceptions dans un établissement ayant une mission de service public auprès de personnes âgées ?

¹ Philosophe grec du VI^{ème} siècle avant JC

Cette population, de par la pyramide des âges française², est économiquement considérée comme un « marché émergent ». Des entreprises privées commencent à s'y intéresser, puisqu'il sera à terme en développement. Elles proposent des prestations de substitution ou complémentaires aux politiques d'accueil existant dans le secteur public. Elles obéissent à une logique de performance qualitative lucrative, où l'efficacité est entendue en terme d'optimum.

Quelle est la place d'un établissement public dans un tel environnement ?

Elle reste entière si le directeur cherche toujours à articuler les actions entreprises par l'établissement et les missions qui lui sont assignées. La prise en charge d'un public dit « fragilisé » demande plus qu'une approche opérationnelle des actions, car la dimension sociale et humaine reste une composante à intégrer dans les enjeux de la politique menée au sein de l'établissement.

L'efficacité n'est plus alors envisagée en terme d'« optimum », mais en terme de « maximum ». Cette nuance primordiale permet-elle au directeur d'un établissement de ce type d'être un manager ? C'est ce que nous allons nous attacher à démontrer.

Le développement exposé, afin de donner vie au changement, va prendre le cas d'un déménagement réalisé dans une structure hébergeant des personnes âgées, d'une capacité de 85 lits.

Cet événement doit être porteur de sens à la fois auprès des personnes y résidant, ainsi qu'auprès des professionnels y travaillant. Un environnement inconnu est l'occasion de pouvoir offrir une adaptation novatrice aux besoins des personnes. De nouveaux repères peuvent être créés, favorisant à la fois l'amélioration des conditions de vie des personnes, ainsi que l'évolution et le progrès du professionnalisme.

Un déménagement est un acte technique en soi banal. Mais, il constitue également un acte de gestion aux implications lourdes de conséquences.

Nombreux sont les impacts sur les résidents, qui, changeant de domicile, sont perturbés au point de ne pas le supporter. Une augmentation du nombre de décès autour d'une telle période est fréquemment constatée.

De même, les quarante-deux membres du personnel³ sont amenés à entrer dans une dynamique différente et nouvelle, où l'occasion d'apprentissages est primordiale. Un déménagement peut être un fort vecteur de modification des routines.

Ainsi, dans notre étude, seront confrontés deux établissements.

² référence au "papy boom"

³ Voir la composition du personnel en annexe 1

L'ancienne habitation est une structure datant de près de trente ans se répartissant sur quatre niveaux. Elle a l'avantage de posséder des chambres avec balcon et d'être assez proche d'un centre commercial. Une certaine promiscuité, un certain contact existe entre les personnes y séjournant et y travaillant, de par la petitesse des lieux communs.

Le nouveau logement a été conçu par opposition avec des espaces collectifs imposants, évitant le confinement. Il est situé dans la même ville, sur un autre emplacement plus excentré de quelques kilomètres de l'ancien. Il s'articule sur trois niveaux et ne possède que des chambres individuelles.

La différence de conception architecturale des deux structures ne peut qu'entraîner une perte de repères collectifs des personnels et des personnes âgées : tout d'abord des repères spatiaux entendus au sens strict, et ensuite des repères organisationnels en découlant. Le changement vécu au travers d'un déménagement est multidimensionnel.

Ainsi se dégagent pour la direction deux réalités à mener de front : le déménagement en lui-même, dont la mise en œuvre matérielle est complexe, et les changements de comportement, dont l'évolution doit être guidée.

Comment réussir le changement dans une organisation publique à vocation sanitaire et sociale ?

Quelles sont les perspectives et les instruments s'offrant au responsable d'une telle structure ?

Y a-t-il des différences significatives entre la fonction qu'il exerce et celle exercée au sein d'autres organismes ?

L'étude des différents concepts du management permet, dans un premier temps, de mieux cerner le rôle du directeur face au pilotage d'un changement (I). Ensuite, la conduite du déménagement dans le cadre précité peut servir d'illustration à la mise en place d'une telle opération (II). Enfin, à partir de cette expérience pourront être mises en évidence quelques règles pratiques permettant au directeur de mener un management efficace (III).

TITRE I

LE DIRECTEUR CONFRONTE AU MANAGEMENT DU CHANGEMENT

L'attrait qu'exerce une approche de la direction d'établissement selon un modèle dit managérial est en partie motivé par l'espoir d'y trouver des méthodes efficaces, supposées introduire dans le secteur public, la rigueur d'un monde concurrentiel dont les lois du marché sanctionnent l'absence de résultat.

Ainsi, l'étude des différents concepts du management peut nous sensibiliser à l'intérêt d'une telle approche dans le secteur public, pour ensuite nous permettre de comprendre de quelle marge de liberté dispose le directeur dans un tel cadre.

A LE DIRECTEUR ET LE MANAGEMENT

Avant de se préoccuper de la gestion du changement en elle-même, il faut tout d'abord s'intéresser au regard porté sur le manager dans sa conception actuelle.

Pourquoi parle-t-on de manager ? Quelles notions recouvre-t-il, tout particulièrement dans le domaine sanitaire et social, sujet de l'étude ?

1. Identification du manager

La situation actuelle donne l'impression que l'entreprise publique se voit imposer une nouvelle façon de diriger du fait de certaines contraintes économiques.

Qu'en est-il réellement ? Le manager, concept apparu dans le secteur privé, s'adapte-t-il aux exigences du secteur public ?

1.1. La naissance du « manager »

L'idée et le rôle du gestionnaire ont varié, au cours du XX^{ème} siècle, en fonction des différentes écoles de pensée qui ont tour à tour dominé le paysage des sciences administratives. Ces courants viennent en grande partie des États-Unis.

L'école classique, dans les années vingt, représentée essentiellement par Taylor⁴, considère l'organisation sous l'angle de la maximisation de la production dans le contexte d'une gestion autocrate. Une organisation scientifique du travail permet de substituer l'administration des choses à celle des hommes. D'un apprentissage sur le tas, d'une exécution selon le savoir-faire de chacun, les salariés ont évolué vers une formation standard organisée et vers une optimisation des tâches à accomplir.

⁴ Taylor: 1856-1915, américain d'origine irlandaise

L'organisation taylorienne, fortement hiérarchique, centrée sur la technique, représentait la norme des entreprises françaises dans les années 1960-1970.

Alors que Taylor exprimait sa doctrine concernant l'exécution des tâches, Fayol⁵ développe les principes relatifs au commandement de l'entreprise. Il décline les activités de l'administrateur en terme de prévoyance, d'organisation, de commandement, de coordination et de contrôle.

Dernier grand précurseur de l'organisation, Max Weber⁶ a posé les bases d'un type bureaucratique idéal du fonctionnement d'un système, en préconisant l'instauration d'une claire hiérarchie des postes, et l'emploi de ceux-ci par des personnes ayant les capacités requises.

Selon cette école, l'organisation de l'entreprise s'axe autour de lois rigides, strictes, permettant d'aborder rationnellement le quotidien. L'homme ne serait pas une machine, mais il fonctionnerait comme une machine.

Ces concepts classiques sont aujourd'hui très contestés.

L'école des relations humaines, qui connut son apogée dans les années 1930-1940, insiste sur l'importance du facteur humain dans l'organisation. L'homme n'est plus un individu isolé, purement fonctionnel, mais membre d'un groupe auquel il peut adhérer plus ou moins.

Certains ont démontré que le rôle du gestionnaire dépend en bonne partie des caractéristiques propres aux humains dans une organisation plutôt que d'une fonction administrative transcendante.

Tel est le cas des « théories X et Y » de Mc Gregor, dans les années 1960, où le rôle du gestionnaire est conditionné par l'attitude de ses subordonnés au travail. Ainsi, si le gestionnaire croit que ses employés ont une attitude négative devant tout travail (hypothèse X), il se sentira obligé de jouer le rôle d'un contrôleur. Au contraire, dans l'hypothèse inverse (Y), il deviendra plutôt un décentralisateur.

Maslow, dans les années 1970, au travers de sa « pyramide des besoins », propose de motiver les employés au travail en adaptant leur cadre de travail autour de leurs besoins dominants, que sont ceux de sécurité, de réalisation de soi...

Ainsi, en France dans les années 1980, il a été successivement question de cercles de qualité, de projets d'entreprise, de développement personnel. Ces différentes approches avaient en commun de mettre l'accent sur la dimension humaine du management. Elles avaient pour résultat d'opérer une sorte de réconciliation entre humanisme et soucis

⁵ Fayol: 1841-1925, français

d'efficacité, ce pourquoi, sans doute, elles ont été perçues favorablement par une majorité de salariés, notamment par les cadres.

Dans les années 1960-1970, apparaît une conception plus rationnelle du gestionnaire issue d'une discipline importée du monde militaire : la gestion stratégique.

Elle ne fait plus apparaître la structure de l'entreprise comme l'organisation rationnelle de ses ressources humaines ou techniques, mais comme le résultat du besoin d'adapter ces ressources à la demande. La stratégie détermine la structure.

Une organisation n'est affirmée optimale que dans certaines situations. L'idée de solution universelle est rejetée.

Le gestionnaire de haut niveau devient essentiellement un « penseur », qui emploie son temps à raisonner et à analyser. Il est pour cela aidé par des conseillers techniques qui lui fournissent l'information et les outils d'analyse permettant de faire le relais entre la base et le sommet de l'organisation.

Des systèmes lourds de planification ont été instaurés, tel que le PPBS⁷ de Robert Mc Namara. Ces différentes tentatives se sont soldées par des échecs. Trop rigides, elles connaissaient des difficultés d'adaptation trop importantes face à une réalité changeante.

En réaction à l'utilisation abusive de ces instruments, les années 1970 permettent l'émergence d'autres conceptions du management et donc du manager.

Ces notions vont de la capacité d'une organisation à développer un savoir collectif par « apprentissage organisationnel », ou encore de celle d'un « dirigeant héros » à mener seul son vaisseau.

Une des conceptions les plus marquantes, issue de cette mouvance, concerne l'organisation vue sous l'angle de la culture. En effet, cette dernière est identifiée par de nombreux auteurs, tels Pascale et Athos (1984), Peters et Waterman (1983), comme le facteur de réussite sous-jacent de l'« invasion » des entreprises japonaises sur les marchés nord-américain et européen. Des éléments symboliques, sociaux, des relations informelles et des renforcements intrinsèques plongent les employés dans un bouillon culturel. Le dirigeant est celui qui assume le rôle de créateur de sens et de valeurs communes auprès de ces derniers. Il faut préciser que cette conception sous-estime l'existence de processus culturels,

⁶ Max Weber: 1864-1920

⁷ PPBS : planning, programming and budgeting system

parfois conflictuels, émergeant des autres acteurs de l'organisation, ainsi que la force d'inertie des valeurs et des façons de faire déjà existantes.

L'intuition et les aptitudes innées du manager retrouvent quelques lettres de noblesse au travers des écrits de Mintzberg (1990), Pitcher (1994), Goodsell (1992) et Peters (1993). Le manager accomplit ses tâches tel un artiste ou un artisan. Peters va jusqu'à affirmer que de telles aptitudes sont plus déterminantes dans cette fonction que l'acquisition de compétences traditionnelles.

Ce rapide exposé des différentes conceptions attribuées au manager au cours du XXème siècle donne une image hétérogène des visions envisageables.

Que faut-il retenir dans notre cas, dans la mesure où le manager nous intéresse développe ses aptitudes au sein d'une entreprise publique ?

1.2. Le manager d'une entreprise publique

Depuis peu, de nombreux auteurs présentent un modèle de management propre aux cadres du secteur public : le New Public Management (N.P.M.).

Ce dernier est axé sur des questions concernant le management stratégique et opérationnel, selon des finalités d'efficacité et d'efficience économiques. Une véritable percée des valeurs et des pratiques du management privé au cœur du secteur public est engagée.

Le gestionnaire se voit attribué un rôle nouveau : celui d'entrepreneur.

Il gère une organisation plus flexible, puisque la logique de planification et de soumission hiérarchique est remplacée par celle de marché ou de quasi-marché. De simple « administrateur », il devient un véritable « manager » possédant plus de pouvoir, étant mieux rémunéré selon la performance de l'organisation. Il n'est lié à cette dernière que par des contrats de courte durée, et il doit rendre compte des résultats obtenus. Enfin, il est encouragé à gérer le changement plutôt que la continuité.

Cette théorie, annoncée comme révolutionnaire dans le secteur public, rencontre cependant des contradictions.

Il faut tout d'abord reconnaître que l'organisation dans laquelle travaillent ces gestionnaires publics fait souvent partie d'un réseau dirigé par des instances politiques, dont les horizons temporels se heurtent à des échéanciers électoraux. Le lien entre le politique et l'administratif est parfois indirect, mais il n'en demeure pas moins réel.

De même, l'importance croissante accordée à la satisfaction des citoyens est bien sûr une évolution souhaitable de la gestion des services publics. Mais des difficultés se rencontrent dans l'approche «client », lorsque les usagers ne disposent pas d'un véritable pouvoir d'achat.

L'approche du N.P.M. est fondée sur des principes de fonctionnement organisationnel typiques d'entreprises à but lucratif, possédant une grande latitude stratégique et évoluant dans un marché concurrentiel. Or, transposés dans le contexte d'organisations publiques, les nouveaux rôles des gestionnaires publics ne seront réels que lorsque le contexte de leur organisation et de leur environnement sera différent.

Enfin, l'hégémonie de la logique économique comme unique moteur de l'action relègue les dimensions politiques et éthiques au second rang. Pourtant ces dernières dimensions sont, me semble-t-il, incontournables dans l'univers du gestionnaire public.

Les raisons d'être du N.P.M. sont essentiellement liées à la crise des finances publiques, argument en partie recevable dans la mesure où l'endettement devient un handicap sérieux à la maximisation de la compétitivité de l'État. Cependant, cette raison est-elle suffisamment grave, d'autant plus lorsque la prise en charge de populations fragilisées est concernée, pour qu'elle transforme toute la gestion du service public ?

Un autre argument, plus de circonstance, peu être entendu. En effet, les citoyens déclinent progressivement leur confiance envers l'État. Leur comportement change : même dans le secteur public, il ressemble de plus en plus à celui de consommateur. Un des soucis principaux du N.P.M. est de réduire le décalage entre l'État et les citoyens, en faisant en sorte que l'État s'adapte aux exigences de ces derniers.

Dans son analyse de l'« État modeste », Crozier va jusqu'à souhaiter que le citoyen soit non seulement considéré comme un client, mais également comme un co-producteur des services de l'État, comme un acteur social. L'État modeste qu'il préconise est « un État à l'écoute des citoyens, flexible, souple, décentralisé dans une certaine mesure, capable de s'adapter de manière permanente à l'évolution de la société, et évaluant régulièrement les résultats de ses activités »⁸.

Il envisage une véritable « stratégie de changement » contenant deux aspects étroitement liés. Le premier de ces aspects projette un changement en terme d'écoute et d'orientation vers l'environnement, le second en terme de transformation des mentalités des acteurs du service public.

⁸ Extrait de « Pour une nouvelle approche du management public » de M. FINGER et B. RUCHAT

La vision pure du N.P.M., même si elle se veut être un moyen d'optimiser les organisations publiques, peut faire peur à certains dans la mesure où réside un risque de dénaturation des objectifs du service public.

Cependant, l'approche de Crozier permet de remettre en cause certaines tendances du N.P.M., trop focalisées sur les seules questions organisationnelles, sans renier la doctrine pour autant.

Tous ces nouveaux modes de management, envisageables en partie au sein d'une entreprise publique, ne permettent pas pour autant de donner une image simple du manager, dont le rôle reste complexe à cerner...

2. Multiplicité des visages du manager

Le manager ne possède pas qu'un seul visage. Ce constat s'opère aisément lorsque l'on prend le temps de s'attarder sur les mythes le concernant, ainsi que sur les différents styles de direction existants.

2.1. Les mythes du manager

Il existe des visions alternatives du manager et de son rôle.

Mintzberg identifie quelques mythes ou légendes, lors de sa description des dix rôles du manager en 1990.

Un premier mythe consiste à imaginer le gestionnaire comme un acteur hyper-rationnel planifiant systématiquement ses activités.

Le manager se doit effectivement d'être rationnel. Cependant, il a rarement l'occasion de faire preuve d'hyper-rationalité, sinon il lui serait impossible d'agir dans la rapidité. La réalité du manager demande continuellement de bousculer la planification prévue des activités quotidiennes. Il se doit d'improviser. Cet état des faits rend même difficile la consécration à une tâche précise pendant plusieurs heures, alors que celle-ci peut exiger une certaine concentration.

Un autre mythe véhicule l'idée que, contrairement au personnel, le manager a peu de tâches routinières à accomplir, d'autant plus s'il est le dirigeant de l'organisation.

Là encore, la réalité est autre. Le gestionnaire est amené à répéter de nombreuses tâches. Certaines sont même identifiées comme faisant partie intégrante de la fonction, telles que la participation aux cérémonies et autres représentations de l'institution. D'autres activités ne peuvent être déléguées, telles que la lecture du courrier ou la production d'informations formelles...

Un troisième mythe a trait au positionnement central du manager au sein d'un système formel et sophistiqué de traitement de l'information écrite.

Au contraire, les canaux informels de communication verbale constituent une grande partie des renseignements du gestionnaire. Ils ont l'avantage de réduire les risques de censure de certaines informations, et de permettre un emploi immédiat, tout particulièrement lorsque ces informations sont de nature stratégique.

Enfin, un autre mythe propage l'image que le manager ne prend des décisions qu'après avoir méthodiquement soupesé les avantages et les inconvénients d'une question. Le management est alors décrit comme une « science » accompagnée d'une batterie de techniques de gestion.

Or, le manager disposant souvent de peu de temps pour traiter l'information, même complexe, doit être capable de faire confiance à son intuition. Cette dernière n'est pourtant explicitée dans aucun manuel de management.

Mintzberg, en démontrant les contradictions de ces mythes, justifie le caractère morcelé du travail quotidien du directeur. On ne peut systématiquement y voir un effet de son incompetence ou de son inaptitude à savoir organiser son travail. Même au contraire, la prise en charge de ce désordre ferait partie intégrante du rôle du manager, afin d'épargner le reste de l'organisation. L'analyse peut aller jusqu'à soutenir l'idée que le gestionnaire peut au sein de ce chaos repérer les futures stratégies de l'établissement.

De même certaines conceptions du manager sont remises en partie en cause lorsque l'institution dirigée est de petite taille.

Les moyens humains étant moins importants, il devient plus difficile de déléguer et de collaborer avec les autres cadres de l'institution, si toutefois ils existent.

Il est également plus délicat de moduler l'information «radio-couloir », qui pénètre plus facilement les barrières hiérarchiques. L'écoute faisant partie intégrante de la fonction de direction, ce dernier doit chercher à rester un professionnel intègre en réalisant lui-même la censure nécessaire.

Après avoir discrédité les idées préconçues ayant trait au manager, l'étude de son mode de travail peut être envisagée avec un regard plus neutre.

2.2. les différents styles de direction

La majeure partie des conceptions du manager a tendance à décrire un individu unique et singulier avec un type de comportement.

Or, chaque directeur possède une manière de diriger qui lui est propre. Il peut même dans son parcours professionnel être amené à adopter des styles différents.

Miramon, Couet et Paturet, dans « Le métier de directeur », vont jusqu'à réaliser une galerie de portraits, dans lesquels l'attitude déviante du gestionnaire est décortiquée en fonction des périodes de la vie de l'établissement et de l'individu lui-même. N'importe quel directeur peut avoir tendance à se comporter comme dans l'un ou l'autre de ces portraits, voire dans plusieurs en même temps.

Les trois premiers portraits peuvent concerner tout type d'entreprise, alors que les trois suivants sont plus caractéristiques du domaine social.

Le « désengagé » est un gestionnaire du quotidien, ne se posant plus de question. Il peut être béat, ayant atteint son rythme de croisière, ou bien usé par les nombreuses luttes et missions menées depuis qu'il est en poste. La morosité et la routine caractérisent l'ambiance de l'établissement où chacun est libre ou non de travailler. Ce désengagement du directeur peut amener certains membres du personnel à outrepasser leurs prérogatives.

Pour s'en sortir, le directeur se doit de remettre en question ses modes habituels de fonctionnement, sa méthodologie de travail. Il doit pour cela se reformer lui-même pour pouvoir envisager les choses sous un autre angle.

Le « plumitif » est un personnage ayant peur des relations humaines. De ce fait, il se borne à veiller au respect de la réglementation en adoptant un style de direction bureaucratique, basé sur la note de service. Cette attitude offre aux personnels un rythme de travail sécurisant, mais l'organisation finit par devenir aseptisée, sans âme, gérant sans projet le quotidien.

Le directeur doit chercher à sortir de ce cloisonnement administratif en mettant en place un projet institutionnel et en s'ouvrant aux ressources humaines, sinon le changement de fonction ou de métier peut être supputé.

Le « dirigiste », quant à lui, pose un regard pessimiste sur l'homme qui doit nécessairement être encadré et dirigé ; ou bien tout simplement, ayant reçu délégation pour commander, il commande. Il accepte un minimum de négociation et se réserve la vision d'ensemble. Il délègue peu et recrute des adjoints médiocres pour éviter toute remise en cause.

L'initiation aux techniques de gestion des ressources humaines et de management ainsi qu'une formation régulière peuvent l'aider à être plus à l'écoute des autres et à avoir plus confiance en lui.

Le « gourou » se considère comme l'unique recours aux problèmes de l'institution qui est personnifiée en lui. Individu charismatique, il ne délègue pas facilement si ce n'est les points subalternes. Les personnels, cherchant à faire partie des « élus » du « maître », entrent dans des rivalités intestines. La succession à un tel directeur s'avère difficile voire impossible.

La seule solution envisageable à cette déviance est d'introduire d'une distance entre la personne et la fonction, en apprenant une méthodologie d'organisation, et en réintroduisant la fonction de direction dans le dispositif.

Ce comportement peut plus couramment être répertorié chez les directeurs travaillant dans le domaine social. Il semble en effet plus facile de reconnaître le bien fondé d'une mission venant en aide à une population fragilisée, délaissée, souffrante et handicapée, comme peut l'être une personne âgée, et d'y adhérer au point d'en orienter sa vie à la fois professionnelle et personnelle.

Il en est de même pour le « thérapeute », qui refuse le conflit et garde dans son attitude une dominante paternaliste d'écoute et de compréhension. Afin d'éviter les divisions, il ne prend que des décisions par consensus. Il joue le jeu de la transparence et cherche à entretenir de bonnes relations.

Cette ligne de conduite se constate plus particulièrement chez les directeurs issus de la promotion interne. Ils ont des difficultés à s'approprier la dimension de gestionnaire et n'ont pas quitté leur première « peau professionnelle ».

Ils se doivent, pour ne pas continuer en ce sens, d'acquérir les techniques spécifiques au métier de directeur et d'analyser leur capacité à dire non.

Le « militant », en dernier lieu, est reconnu en tant que professionnel capable d'exercer le pouvoir. De plus, il possède des valeurs humaines et morales. Cependant, de nature agitée et débordée, il est peu disponible. Il ne délègue des missions qu'aux personnes idéologiquement proches de lui, et négocie un projet en amalgamant les principes

techniques et les fondements idéologiques. Cette effervescence rend l'équipe, qui a du mal à suivre, fébrile.

Ce comportement se constate également plus aisément dans le milieu du secteur social, le directeur possédant une forte conviction en la mission qui lui est dévolue.

Pour ne pas prolonger cet écart, le directeur doit chercher à restaurer un équilibre entre sa vie professionnelle et sa vie privée, en menant un travail de réflexion et de conceptualisation, et en se formant au travail en équipe.

Au milieu de tous ces portraits se situe celui du directeur « idéal », qui serait capable de maîtriser les lignes de fuite vers ces extrêmes présentés.

Il n'existe donc pas une image du manager. Ce dernier possède différentes casquettes qu'il utilise dans un environnement donné et face à une situation donnée.

Blake et Mouton évoquent le style dominant adopté par le directeur, même s'il n'existe pas de « profils purs » de direction. Cependant, ils parlent également de l'utilité du « style de rechange », car la manière de diriger est inévitablement variable selon l'organisation gérée, la conjoncture du moment, le système de valeurs reconnu, la personnalité même du gestionnaire, et enfin le hasard.

Un regard transversal, posé sur ces différentes conceptions, permet de faire le constat que le manager joue un rôle de nature polymorphe. Il est à la fois décideur, leader, contrôleur, visionnaire, artiste, père protecteur, motivateur, coach, contrôleur, formateur, générateur de valeurs...

Comme toutes les images simplificatrices de la réalité qui décrivent la carte, elles ne correspondent pas exactement au territoire (expression classique de la P.N.L.⁹).

Le seul caractère immuable de cette fonction est sa conduite solitaire. Le directeur n'aurait-il pas besoin lui-même d'un coach ?

La réflexion menée sur le positionnement du directeur laisse perplexe quant à l'éventail de possibilités dont il dispose pour mener à bien sa tâche. Cependant, elle aboutit à la conclusion que la notion de manager, vue sous un certain angle, est compatible avec les fonctions exercées dans un établissement sanitaire et social public.

⁹ P.N.L. : Programmation Neurolinguistique : technique d'amélioration de ses capacités de communication où l'on reconnaît que la représentation que l'on se fait des choses est souvent distincte et simplificatrice par rapport à la réalité.

Cependant, dans quelle mesure est-il possible de mettre en oeuvre un réel management du changement, corps de notre étude, dans ce type d'institution avec les outils précités?

B. LES ESPACES DE LIBERTE DU DIRECTEUR FACE AU CHANGEMENT

De quelle marge de manoeuvre le directeur dispose-t-il lorsqu'il gère un établissement hébergeant des personnes âgées ayant une mission de service public, afin de mener à bien le changement ?

Il est supposé posséder tous les pouvoirs de par sa fonction. Mais dans la réalité, maintes considérations sont à prendre en compte.

L'organisation publique s'impose-t-elle au responsable, ou bien ce dernier réussit-il à être suffisamment indépendant pour être véritablement le pilote du navire ?

On peut étudier cette problématique sous ces deux angles d'approche.

1. L'organisation qui s'impose

Un établissement possède une vie qui lui est propre. Il peut fonctionner sans directeur à sa tête pendant un certain laps de temps, à partir de déterminants à la fois sociologiques et juridiques.

1.1. Théorie des organisations

La gestion d'un établissement n'est pas simple, car elle doit tenir compte de toutes les susceptibilités des personnes participant à son fonctionnement. Il ne s'agit pas de faire marcher un engin, mais une machine humaine. La complexité en est accrue lorsque des modifications s'imposent.

a) La complexité de la gestion de l'organisation

« Une institution sociale naît, vie et se développe par les fonctions des individus qui la composent. »¹⁰

Le comportement des individus, le nombre et la dynamique des relations entre eux, et donc tout le système sociétal dans son environnement, influencent l'évolution de l'organisation. Contrairement aux systèmes techniques, qui sont compliqués (dans le sens d'ardus à comprendre), les systèmes sociétaux sont complexes : la réflexion doit y être construite dans

¹⁰ Probst, Mercier, Bruggimann, Rakotobarison : « Organisation & Management », Tome 1

le cadre global des relations de l'ensemble avec son environnement. Une institution sociale mesure sa complexité par la variabilité potentielle des comportements dont elle dispose et qu'elle est capable d'exprimer.

L'organisation doit donc être dirigée selon une approche large, car elle possède une dimension normative, expliquant l'ordre et les comportements du système. Des valeurs supérieures guident les options fondamentales et donnent un sens aux choix retenus. Cette « morale d'entreprise » provient rarement d'une initiative isolée, mais plutôt d'un consensus, d'une pluralité de valeurs intrinsèques aux membres de l'organisation émanant de la rencontre entre l'environnement et le système sociétal.

Cette approche peut être envisagée, sous notre angle d'étude, dans l'environnement du secteur public hébergeant des personnes âgées.

Des apports des écoles françaises sont à souligner, car ils offrent à la fois une proximité de pensée et une application plus spécifique au secteur sanitaire et social.

Tout d'abord, Crozier et Friedberg envisagent l'organisation comme un ensemble de rôles.

Ainsi, chaque individu a, dans une organisation, un rôle formel, qui ne le détermine pourtant pas entièrement, puisque l'individu est en même temps acteur. Ce dernier dispose d'une marge de manœuvre, trouvant cependant des limites dans le cadre institutionnel, ainsi que dans le jeu des autres acteurs de l'organisation. L'acteur doit donc évoluer en exploitant cette amplitude d'action, même s'il le fait de façon plus ou moins efficace, voire de façon plus ou moins consciente.

Pour donner de l'importance à son rôle, il est amené à interpréter les règles et les contraintes organisationnelles. Cela lui sera d'autant plus bénéfique s'il sait répondre aux besoins, aux fragilités et aux incertitudes de l'organisation.

Ses actions dépendent continuellement des enjeux encourus. En présence d'un conflit, l'acteur calcule ce qu'il risque de gagner ou de perdre dans la partie. A partir de cette réflexion, il se positionne réellement, comme le font tous les autres acteurs de l'organisation.

Cette lecture est particulièrement vraie dans les structures où une prestation sociale est offerte.

En effet, la quête perpétuelle d'une participation croissante de tous les membres de l'organisation constitue l'enjeu d'une prestation technique de qualité. Les jeux de rôles y prennent une place importante rivalisant presque avec l'organigramme formel. Le rôle des acteurs de l'institution correspond à un ensemble de stratégies équilibrant le système

d'organisation. En cas de désaccord ou de conflit, le système perd cet équilibre. Le directeur se doit alors de trancher, tout en tenant compte des enjeux du système initial.

Ensuite, l'approche du français Renaud Sainsaulieu est également séduisante. Il envisage l'organisation sous l'angle de la culture.

Il définit pour cela quatre modèles principaux.

Le premier bâtit l'organisation sur des relations purement techniques, où l'investissement des personnes au travail est minimum. Les chefs ont pour unique rôle d'indiquer la règle. L'organisation est plongée dans une culture dite du retrait ou de la soumission.

Le second, au contraire, est basé sur beaucoup de relations formelles et informelles. L'organisation fonctionne au consensus, et compense les carences de certains dans la mesure où ces derniers ont intégré le groupe. Par contre les personnes ne respectant pas cet état d'esprit peuvent être rapidement exclues de l'organisation, car elles sont considérées comme dangereuses. Ce modèle de culture est appelé par Sainsaulieu celle de la fusion ou de l'unanimité.

Le troisième type de culture est celui de la négociation ou du débat, où les valeurs des métiers de l'organisation jouent un rôle prépondérant. Des groupes de discussion sont instaurés par fonction. Les chefs y représentent plus ou moins des experts, puisqu'ils doivent être capables d'éclairer, de clarifier et d'ordonner la parole collective.

Enfin, quatrième modèle : la culture du séparatisme ou de la mobilité. Les individus pensent d'abord à leurs projets personnels avant de songer à l'entreprise, qui ne constitue qu'un tremplin pour réussir leur carrière ou accéder à une promotion. L'organisation bénéficie d'apports d'idées dynamiques, qui ne peuvent être mises en place complètement faute de suivi du projet.

Ces différentes cultures peuvent se mélanger au sein d'une même organisation. Cela varie en fonction de son histoire, de sa taille ou encore de sa structure. Mais, pour chaque culture identifiée, correspond une stratégie où l'on peut renforcer ses points forts afin de réduire ses points faibles.

Dans un établissement sanitaire et social ayant vocation à héberger des personnes âgées, on retient plus facilement la culture de la fusion et de l'unanimité ainsi que celle de la négociation.

En effet, la première correspond à la quête permanente de consensus, recherchée dans ce milieu, sinon les personnes accueillies sont les premières cibles subissant les

dysfonctionnements de l'organisation. Une véritable hantise de sécurité et de surprotection rode autour des résidents qui constituent une population fragilisée. Cela est lié au caractère social de l'établissement.

La culture de la négociation, quant à elle, est également prépondérante, car dans une structure sanitaire de la fonction publique, les clivages des métiers sont relativement bien marqués. Chacun a un rôle attribué, spécifique à sa profession. S'il déborde parfois de sa fonction, ce n'est entendu que dans une notion de meilleur service rendu au résident. Les discussions sont nombreuses pour connaître les limites de l'activité données à chaque métier, afin de ne pas le dénaturer, ni le déprécier.

Le modèle du séparatisme ou de la mobilité est assez peu présent dans la mesure où la fonction publique ne permet pas de nombreuses promotions rapides, les carrières étant gérées par le biais des concours et essentiellement de l'ancienneté.

On peut par contre retrouver parfois le modèle du retrait ou de la soumission, certains salariés de la fonction publique ne souhaitant pas réaliser plus que le service minimum demandé. Leur statut leur permet de ne remplir que cette exigence. D'autres, par réaction à ce genre d'attitude, ont également fini par se résigner à ne pas se surmener au travail, car la différence de traitement entre eux et les autres n'est pas forcément évidente.

On constate donc que gérer une organisation demande de savoir tenir compte de l'environnement, de l'interférence des rôles de chacun, ainsi que des différentes cultures entrepreneuriales en présence.

Toutes ces conditions peuvent-elles être remplies lorsque l'on cherche à piloter le changement ?

b) La gestion de l'organisation appliquée au changement

Les sources de changement peuvent être internes ou externes à l'entreprise. Elles peuvent recouvrir trois formes.

Les raisons externes du changement de l'entreprise peuvent être d'abord son manque de compétitivité, une modification du comportement des clients-usagers, ou encore l'apparition de nouvelles contraintes légales, etc...

Ensuite, les origines internes du changement peuvent venir du constat d'un dysfonctionnement dans tel ou tel service, d'une baisse de sa rentabilité, ou bien de la découverte d'un nouveau produit ou d'une nouvelle méthode...

Enfin, elles changent également tout simplement parce que certaines personnes (le plus souvent les dirigeants) le veulent.

Communément, on croit que la source de changement des organisations est surtout dans leur environnement. Mais, comme systèmes vivants, clos et autonomes, elles se réforment aussi d'elles-mêmes. Et le changement dans un domaine, qu'il soit technique, organisationnel, social ou économique, entraîne inévitablement des effets sur les autres : le changement engendre le changement.

Le changement est une action répondant au principe de performance, l'accent étant mis sur le passage d'un ordre ancien à une disposition nouvelle.

Selon la nature et l'ampleur du changement à obtenir et les difficultés rencontrées, le changement peut s'effectuer, soit par réglage et réforme suivant une logique d'amélioration, soit par rénovation et refondation conformément à une logique de rupture, enfin par rhétorique, ce dernier se proposant d'atteindre le but par des moyens purement immatériels.

En l'espèce, le changement représenté par le déménagement est à la fois un déplacement, un transfert vers d'autres lieux, mais aussi une adaptation, une transformation. En effet, il n'est pas envisageable de reproduire complètement les mêmes modes d'organisation, même si cette tendance est pesante. Il est précisément souhaitable de profiter du changement géographique pour améliorer les pratiques anciennes.

Il s'agit dès lors d'un changement par rénovation.

Cette action est réputée lourde à mettre en œuvre, même si elle s'efforce à ne pas remettre en cause explicitement les fondements de l'organisation. Elle porte sur la structure que l'on sait matérielle et permanente.

Le cas typique : une réforme n'a pu être menée à temps et à bien. Un signal d'alarme est alors envoyé par les circuits internes et externes de l'organisation. Des mesures plus radicales et coûteuses doivent être prises.

La réforme, connue comme le moyen d'atteindre lentement, mais aisément, les esprits et les habitudes, s'oppose traditionnellement à la rénovation qui dispose de moins de temps.

Pourtant, la rénovation doit souvent se doubler d'une réforme. En effet, dans notre exemple, comment peut-on travailler dans une architecture nouvelle et donc différente et garder les procédures de travail de l'ancienne ? Les supports techniques des métiers sont obligés de changer. La culture professionnelle, elle-même, va devoir se rénover.

Comme toute action d'envergure, elle devrait être conduite selon un style de management participatif plus qu'autoritaire. Est-ce toujours possible ? Les résistances souvent nombreuses dans ce genre de situation ne le permettent pas forcément.

Pour faire au mieux, la rénovation devrait être servie par une stratégie de projet. Cette démarche va être démontrée postérieurement.

La rénovation est confrontée à des difficultés techniques : « comment réaliser matériellement le déménagement complet d'un établissement hébergeant une population fragilisée ? ». Mais ces difficultés sont également financières : « comment obtenir la subvention d'un projet à la fois de construction et de transfert ? ».

Cependant, « l'engluement » culturel est l'élément le plus délicat à surmonter. En effet, la culture, qui est pourtant immatérielle, est aussi peu mobile que les structures matérielles. C'est pourquoi un soutien rhétorique, dont l'action est centrée sur la culture, doit être apporté à la rénovation. L'art de tenir des propos convaincants constitue un redoutable levier de changement lorsqu'il est mis au service d'une méthode de rénovation. L'exemplarité du management et le témoignage vivant de la direction en représentent les meilleurs vecteurs.

Le changement, imposé par le déménagement d'une structure, doit donc prendre en compte toute la complexité de la gestion de l'organisation décrite précédemment. Sinon, une telle entreprise ne peut que rester vouée à l'échec.

Une autre composante doit également être respectée pour pouvoir obtenir un résultat satisfaisant : le cadre juridique.

1.2. Le corpus de droit

Le monde sanitaire et social reste fortement marqué par une culture du pouvoir et de la hiérarchie en conformité avec le statut de la fonction publique, fondé sur un agencement rigide de corps et de grades. Ces rigidités peuvent, finalement, apparaître confortables, aussi bien pour les cadres que pour les agents.

Toutefois, l'analyse du fonctionnement des établissements et l'introduction de la pensée contractuelle dans le management viennent remettre en cause les apparences de construction solides et hiérarchisées.

La démarche verticale des relations au sein des établissements est remise en question par les besoins du dialogue social. L'organisation du travail s'appuie de plus en plus sur des objectifs concertés avec des professionnels.

Le dialogue social, parfois évoqué sous l'angle d'une contractualisation interne, n'est pas seulement élaboré autour des structures juridiques de concertation, type Conseil d'Établissement ou Comité Technique Paritaire, qui sont à saisine obligatoire.

Le dialogue se développe aussi à l'occasion de la procédure d'élaboration du projet d'établissement et à travers les politiques de qualité, qui sont toutes deux également obligatoires. Cette double exigence ne peut se réaliser qu'avec la participation des professionnels. Un nouveau mode relationnel s'introduit dans les institutions, en se reconstruisant autour d'autres valeurs que celle du principe hiérarchique.

Progressivement, le droit professionnel prend en compte ces nouvelles orientations, dans la mesure où sont imposées les procédures d'évaluation soit des personnes, soit des activités. On tend à reconnaître aux professionnels des espaces de liberté dans leur organisation. Tels sont les cas des projets de vie et de soins, qui ne sont pas des directives commandées, mais des actions négociées.

Ces nouvelles logiques à la fois juridiques et managériales amènent à se demander si les professionnels sont des producteurs de changement, ce qui constitue une certaine forme de reconnaissance d'un rôle et d'un pouvoir, ou s'ils sont seulement appelés à être des collaborateurs d'un changement imposé en dehors de leurs institutions ?

Les grandes orientations se dégagant des tutelles administratives sont le devoir d'aide des professionnels à mettre en œuvre les projets. En aucun cas le droit n'admet l'indifférence des personnels au changement du système auquel ils sont attachés. Une réelle obligation de participation est affichée.

L'organisation, en tant que système en perpétuel mouvement, influe d'elle-même sur le fonctionnement de l'institution. Elle s'impose, de façon parfois à peine perceptible, dans les modes relationnels, et détermine l'action en découlant.

Son emprise est telle que son intégration est de plus en plus souhaitée dans l'élaboration du corpus de droit de l'institution.

Jusqu'où ce pouvoir va-t-il ? Le manager possède-t-il une place réelle au sein d'un tel système ?

2. Le responsable s'impose à l'organisation

Le directeur d'une institution dispose de marges de manœuvre afin de mener à bien une action. Mais pour arriver à ses fins, il doit saisir toutes les subtilités et combinaisons du canevas, qui sont pourtant souvent paradoxales et qui n'hésitent pas à faire pleinement jouer les relations de pouvoir.

2.1. Les paradoxes du manager

Pour être capable d'exercer sa profession, le manager doit accepter de travailler prisonnier de deux principaux paradoxes.

Toute organisation, telle que nous l'avons précédemment démontrée, évolue en tenant compte de son environnement, qu'il soit politique, économique ou encore socio-historique. L'entreprise est donc soumise à des aléas, qu'elle ne peut négliger.

Dans le secteur de notre étude, elle doit concilier les politiques sanitaires et sociales, la fonction publique hospitalière, ainsi que l'environnement économique comme des contraintes ne devant pas l'empêcher d'atteindre ses propres buts.

Le manager doit également avoir conscience des attentes divergentes que peuvent se donner les salariés de l'entreprise. Certains ne pensent qu'à leurs propres intérêts qui sont parfois, voire souvent, en contradiction avec ceux de l'organisation.

Appliqué au secteur public, à l'extrême limite des possibilités, certains voient dans la fonction publique le moyen de travailler sans trop de remise en question de leur vision, puisque la stabilité de l'emploi y est assurée. Si ces mêmes personnes ne sont pas à même de prendre conscience du changement, il est difficile d'obtenir d'elles une activité productive et de qualité.

Le manager est ainsi continuellement confronté à un premier paradoxe : chercher à atteindre les buts de l'organisation, sans avoir la complète maîtrise ni de son environnement, ni de ses propres acteurs.

Pour cela, Blake et Mouton reconnaissent l'importance de la personnalité du directeur, car son mode de management est intimement lié à son histoire, à la fois personnelle et professionnelle ; cette dernière déterminant ses modes de relations avec son entourage.

Pourtant, quelle personnalité particulière est censée déployer un manager, dans la mesure où il est avant tout un être humain ? Comme tout un chacun, il est en premier lieu un être en

devenir, évoluant dans un environnement sans cesse en mutation. Aristote qualifie l'homme d'être en puissance, jamais en acte, jamais achevé. Il a l'aptitude à modifier lui-même, dans certains paramètres, son propre avenir, puisqu'il est doué de raison et d'intelligence.

Cette capacité d'auto-construction de l'homme lui demande de posséder la vertu du courage. Sans cette dernière, il ne saurait vivre correctement sa propre évolution. Ainsi la personne craignant son devenir incertain n'est pas capable de l'assumer au présent. Elle se replie, subit l'angoisse du défi à relever, et le vit comme une mise en péril perpétuelle.

La métaphore sur le courage proposée par Platon dans le dialogue du «Lachès » est appropriée au contexte : oser descendre dans un puits sans savoir, au moment de la descente, de quels moyens on dispose afin de pouvoir envisager la remontée. Cependant, ce goût, cette capacité à vivre le risque ne peut être entendu sans l'intelligence, la capacité à comprendre, à analyser pour agir. Cette donnée renvoie également à la maîtrise du contenu des bagages que le manager garde en sa possession : le travail et l'expérience.

Le manager doit donc posséder la vertu du courage.

Ce trait est d'autant plus important que le manager ne connaîtra que des succès insuffisants dans l'exercice de sa fonction. Cette caractéristique constitue le deuxième paradoxe du directeur.

En effet, Miramon, Couet et Paturet ont eu l'idée d'ajouter cette profession à la liste des métiers impossibles inventée par Freud. Cet inventaire, réalisé par le fondateur de la psychanalyse, décrit les métiers « dans lesquels on peut d'emblée être sûr d'un succès insuffisant », qui sont celui d'analyste ainsi que ceux d'éduquer et de gouverner. Ces fonctions, de par leur nature, ne peuvent connaître que des fausses consécration dans la mesure où elles s'exercent sur d'autres personnes. Elles sont donc dépendantes d'autrui, qui n'est jamais vraiment maîtrisable.

Ces conditions s'appliquent ainsi au métier de manager, puisque « même en employant des techniques pédagogiques ou les ficelles du management les plus sophistiquées », aucune garantie ne peut être apportée quant au résultat futur. Les dénouements obtenus ne peuvent au mieux qu'être des réussites imparfaites.

Le manager doit donc chercher à atteindre les objectifs fixés dans la mission de l'institution tout en sachant que cela ne sera pas sans risques.

Cette volonté doit être affirmée dans la mesure où les deux paradoxes précités s'y opposent : les aléas dans une telle entreprise sont nombreux et systématiques ; et la réussite d'un tel projet ne peut jamais être complète.

« Certains considèrent le chef d'entreprise comme un loup à abattre, d'autres comme une vache à traire sans arrêt. Peu voient en lui le cheval qui tire le char. » W. Churchill

A l'extrême, on pourrait presque comparer ce travail à celui de Sisyphe qui, après avoir poussé laborieusement le rocher en haut de la colline, le voit invariablement redescendre. La seule différence pour le manager est d'espérer voir le rocher dévaler de moins en moins la pente, comme si, lors de la montée du proéminent caillou, le sol se recouvrait progressivement de sédiments rehaussant le niveau des strates.

Si ces éléments emplies de contradictions sont acceptés comme présupposés, le directeur peut ensuite envisager de jouer son rôle au travers de la prise de décision.

2.2. La prise de décision

Décider est l'acte majeur de toute fonction de direction. Ce verbe vient du latin « *decidere* » qui signifie trancher. Savoir décider demande d'être capable de trancher en faveur d'une orientation, de choisir une voie, avec le risque d'erreur que cela comporte.

L'art de la décision se résume pour les auteurs Miramon, Couet et Paturet, dans huit préceptes : se persuader qu'il existe bien une solution, s'affirmer, savoir dire non, affronter le conflit, être réaliste, douter, se tenir en réserve et assumer.

Cependant, même en respectant ces principes, la prise de décision possède toujours un caractère relatif de rationalité.

Sous l'angle de l'analyse stratégique de Crozier et Friedberg, la décision est le produit d'un jeu de pouvoirs. Chaque individu possède, dans son cadre de travail, une marge de manœuvre lui permettant d'infléchir les contraintes en fonction de sa représentation de la situation, de ses intérêts, de sa propre logique. Ainsi, il arrive que les décisions soient moins motivées par une fin clairement définie que par la recherche du consensus ou l'évitement du conflit.

De même, les éléments fondamentaux permettant au directeur de décider sont issus de la réalité qu'il se représente, susceptible d'interprétation et de transformation. En effet, pour réussir à faire un choix à partir de données complexes, le directeur se doit de simplifier ce qu'il perçoit de manière à ne retenir que les éléments pertinents pour l'action. La réalité peut parfois être tellement déformée dans ce processus, que la résolution proposée au problème soulevée n'est plus adéquate.

Ainsi, toute stratégie et les décisions en découlant relèvent d'une logique paradoxale.

Le fait que le directeur ait confiance en la rationalité de ses décisions, parce qu'il applique des méthodes univoques, peut le rassurer. Le faire croire à ses subordonnés peut lui permettre de mieux asseoir sa légitimité. Cependant, lorsque la solution retenue ne s'avère pas judicieuse, la solidité du pouvoir peut être remise en cause.

C'est pourquoi le directeur, même s'il possède des outils de gestion soi disant efficaces, ne doit pas espérer que ces règles lui permettent de prendre une décision optimale, mais seulement la décision la meilleure qu'il puisse prendre.

Le directeur, dans son rôle de meneur d'une organisation, doit faire preuve de vigilance et de subtilité dans l'utilisation des outils de management. Rien n'est acquis en ce domaine, et les marges de manœuvre restent étroites lorsque l'on cherche à amener un changement.

CONCLUSION :

Le directeur d'un établissement sanitaire et social public peut utiliser les outils du management, s'il est capable de les utiliser en harmonie avec les principes du secteur public.

Il doit cependant faire le deuil, lorsqu'il entreprend une action, de la réussite parfaite du projet. En effet, la démarche managériale offre des instruments permettant, s'ils sont utilisés à bon escient, d'améliorer le fonctionnement de l'organisation en terme d'efficience et d'efficacité. Mais elle ne promet pas de résultats absolus, car maintes composantes sont à prendre en compte dans le système. Cet élément fait d'ailleurs toute la subtilité du rôle de composition du manager, maillon indispensable de la chaîne.

Cette analyse est d'autant plus vérifiée quand est entrepris un management de changement, car seul le directeur est capable de prendre suffisamment de recul et d'anticiper cet avenir incertain.

L'étude de ces différents outils peut être réalisée au travers de l'exemple concret gardé en trame du développement : le transfert de site d'un établissement sanitaire et social public hébergeant des personnes âgées.

TITRE II

LA PREPARATION AU CHANGEMENT : TERRAIN DE PREDILECTION DU DIRECTEUR

Face au changement que représente un déménagement, les risques sont nombreux pour le manager d'une telle entreprise. Peuvent apparaître du côté des professionnels des conflits sociaux, une diminution de la qualité du service rendu, une dégradation de l'image externe et une démotivation. Du côté des personnes âgées, l'angoisse non gérée peut avoir des conséquences redoutables.

Pour réussir cette démarche, il faut amener tous les acteurs à voir les choses « autrement », à modifier leurs habitudes et leurs cadres de références, et à trouver dans ce contexte des bénéfices à la fois individuels et collectifs.

La référence à une opération concrète, réalisée dans l'établissement décrit dans l'introduction, permet de constater que la phase de préparation du déménagement est primordiale, tant sur le plan conceptuel d'un tel événement, que sur le message à introduire auprès des personnes pour une bonne compréhension du phénomène et leur adhésion la meilleure possible.

C'est dans ce domaine que doit exceller l'art du manager, car il conditionne en majeure partie le succès ou non du projet.

A ORIENTATION DU CHANGEMENT

Le directeur possède entre ses mains les cartes permettant de mettre en place le projet de déménagement, qui se définit au travers à la fois de la stratégie développée et de l'organisation en découlant.

1. En terme de stratégie

Le manager se doit d'analyser les différentes options stratégiques qui s'offrent à lui et de faire des choix.

En l'espèce, ce projet de construction existait depuis 8 années. Après moult méandres, il a été décidé, par le conseil d'administration de l'établissement, de le confier à une société H.L.M.¹¹, qui allait rester par la suite bailleur de la structure.

Cette option stratégique étant déjà non susceptible d'être remise en cause à l'arrivée du nouveau directeur, il ne restait plus qu'à poser de nouvelles options en terme de calendrier et de contenu quant aux modes de fonctionnement à mettre en place.

¹¹ HLM : Habitation à Loyers Modérés

La stratégie, limitée dans la réalisation de la structure, peut par contre s'exprimer au travers de la politique d'occupation de ces nouveaux locaux.

La première formalisation de la stratégie engagée réside essentiellement dans les raisons d'être du projet.

L'établissement n'étant plus aux normes sur bien des points, il devenait urgent de le quitter. La commission de sécurité ne tolérait cet état des faits que parce qu'elle avait connaissance de la construction en cours. De cette donnée, découle l'orientation stratégique attribuée au projet : faire en sorte que les échéances soient respectées afin que le déménagement ait lieu le plus tôt possible.

Les enjeux du projet sont par la suite définis.

Le nouvel établissement étant livré vide le 1^{er} février 2002, son installation devra se réaliser sur deux mois. Le déménagement des résidents devra s'effectuer en une seule journée, dans une volonté de moindre perturbation des personnes âgées et de réduction des coûts de fonctionnement des deux établissements. L'objectif calendaire final est de pouvoir fêter Pâques dans la nouvelle structure.

Tout cet acheminement doit aboutir à une double conséquence. Tout d'abord, la sécurité et la qualité de vie des résidents doivent être améliorées. Ensuite, les conditions de travail des personnels doivent y être plus agréables.

Pour y parvenir, le meilleur traitement est d'accompagner au mieux les personnes dans ce projet pour que tous s'y retrouvent.

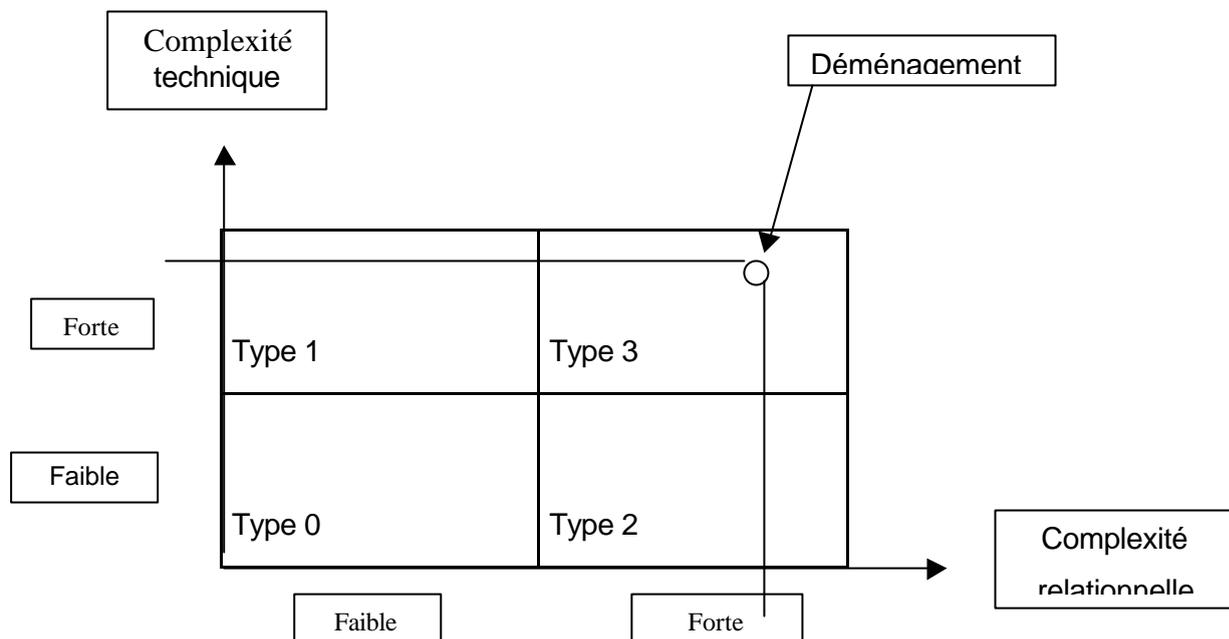
Cette ambition reste complexe dans la mesure où elle doit, en plus de l'acte technique du déménagement, servir à améliorer l'organisation de l'établissement ainsi que la qualité de la prestation offerte. Elle recouvre à elle seule plusieurs objets-types de gestion de projets.

Par définition, les pilotages concernant les projets d'évolution et d'adaptation sont tous considérés comme difficiles, car il faut composer avec les différentes attentes, les différentes sensibilités se croisant dans les institutions.

Par contre, le type de difficultés rencontrées peut être évalué en mesurant les complexités techniques et relationnelles du projet.

Il est possible pour cela d'intégrer des données dans une matrice :

LES TYPOLOGIES¹² DE PROJET :



Les projets de type 1 se gèrent en stratégie directe, c'est-à-dire qu'ils sont lancés directement par la personne possédant le pouvoir, en l'occurrence le directeur.

Ce dernier a la responsabilité d'organiser la place de chacun, pour que l'objectif fixé soit atteint. L'enjeu demeure alors plus dans la distribution des responsabilités, et dans la fine définition des charges de travail et des objectifs communs.

Par opposition, les projets de type 2 ou 3 se gèrent en stratégie indirecte, basée sur des complexités relationnelles fortes.

Il faut poser le postulat que le ou les opposants du projet sont identifiables. Contrairement à la stratégie directe où l'attention doit être plus portée sur les tâches à réaliser, l'accent doit être posé sur les acteurs qui sont amenés à accomplir ces tâches, voire sur ceux empêchant cette exécution.

En l'espèce, le pilotage de ce projet fait appel à la fois à des stratégies directes et indirectes.

¹² Référence au cours de M. Garnier, enseignant à l'Institut des Études Politiques de Bordeaux

Le directeur est bien celui qui lance le projet. Il distribue des responsabilités pour qu'une réflexion soit menée sur la nouvelle organisation du travail et des tâches dans le nouvel établissement. La stratégie adoptée doit donc être en partie directe.

Par contre, on ne peut évincer le fait que certaines personnes sont opposées à ce déménagement, ou bien tout simplement à l'idée de changement. Le déménagement demandant une adaptation à la fois psychique et technique des différents protagonistes, le manque de synergie des acteurs reste fortement à craindre.

Le directeur doit donc tenir compte de ces oppositions humaines, qui ne peuvent que constituer des freins à l'objectif fixé : déménager le plus tôt possible.

Le projet à mener correspond sur la matrice à la typologie n° 3, qui est loin d'être la plus simple. Un défi ambitieux est donc à relever.

Après avoir défini les différentes options stratégiques retenues, le manager affronte la difficulté majeure de la mise en place d'un tel projet : la préparation de la partie organisationnelle.

2. En terme d'organisation

Conduire le changement nécessite, pour le directeur, de conceptualiser une logique particulière en terme d'organisation. Penser l'organisation est le point de départ, la porte d'entrée du changement.

Le directeur doit envisager différents « chantiers » en amont de la réflexion, accompagnés de différentes hypothèses. Cela doit lui permettre de mieux cerner les éventuels problèmes à venir.

Plusieurs exemples peuvent démontrer combien le directeur doit maintenir sa vigilance sur différents plans dits matériels de l'organisation, car personne ne le fera à sa place, ni ne lui en soumettra l'idée.

Tel est le cas de la surveillance des bâtiments laissés vides. Cela concerne le nouveau site entre la période de livraison et celle du déménagement, ainsi que l'ancienne structure abandonnée après l'événement alors qu'elle contient encore du mobilier soit à vendre soit à

recupérer. Cette hypothèse a permis d'envisager, dans l'enveloppe consacrée aux frais de déménagement, l'embauche d'un vigile pendant ces périodes de transition.

Dans le même ordre d'idée, le fait de vouloir réaliser le transfert de tout le monde le même jour a nécessité la coordination de plusieurs sociétés de transport en ambulance, ainsi que le prêt par la commune d'un bus pour les personnes les plus valides.

De même, l'obtention des nouveaux matériels et mobiliers souhaités a exigé la mise en place d'une procédure d'appel d'offre de marché public. Cette opération lourde nécessite l'aide de personnes compétentes en ce domaine. En l'espèce, un accord a été passé avec la Direction Départementale de l'Équipement (D.D.E.), qui a assuré le suivi de l'affaire au travers de quatre personnes différentes à des périodes distinctes. Le directeur dans ce cas reste la personne comprenant le mieux la pertinence de certains détails par rapport aux consignes à déposer dans le cahier des charges d'appel d'offre.

Tous ces chantiers occultent le temps du directeur, qui doit réussir à superviser soigneusement ces affaires. Cela est également lié à la petite taille de la structure étudiée, car déléguer certaines de ces opérations techniques permettrait au directeur de se consacrer plus aisément à des chantiers plus essentiels.

Les chantiers les plus importants, dans ce type de projet, sont ceux concernant la communication et les ressources humaines. Le projet doit chercher à intégrer les freins « humains et relationnels » ainsi que leurs modalités de traitement. Les choix de mise en œuvre du projet doivent favoriser la mobilisation des acteurs, dans les options de management de projet. C'est pourquoi la participation des acteurs sera beaucoup sollicitée dans l'optique de la meilleure intégration possible.

Il faut réussir à dépasser le problème de la collaboration pour arriver à une participation et une production active.

Dans les règles de management pur, telles qu'évoquées précédemment, le manager est censé rester en retrait par rapport à l'implication réelle sur le terrain. Il doit former une « équipe projet » entièrement dévouée à la conduite du changement.

Le même problème de taille s'oppose à cette conception : de quelle équipe dispose-t-on dans une petite structure pour traiter de la communication et des ressources humaines?

On ne peut que faire un pari sur le soutien de certaines personnes dites ressources, telles que le médecin, le cadre-infirmier ou encore la personne chargée de l'animation.

En l'espèce, une forte participation du cadre-infirmier pouvait être envisagée. Le médecin, qui ne travaille dans l'établissement qu'à mi-temps, semblait prêt à participer à quelques

réunions de réflexion sur les nouveaux modes d'organisation du personnel, ainsi que sur la prise en charge des personnes âgées dites désorientées. Par contre, l'animateur, dont l'implication est importante pour les résidents, est en arrêt maladie depuis fin septembre 2001.

Une autre aide non négligeable a été sollicitée par le biais du plan de formation de l'année 2001, étalé sur trois années, à travers le concours de consultants extérieurs. Ces derniers peuvent apporter un soutien important, quant à la réflexion menée auprès des personnels. Le thème de leur intervention s'articulant autour du « projet de vie » de l'établissement, ils peuvent participer aux réflexions portant sur la nouvelle organisation du travail des salariés, sur leurs fiches de postes, sur différents protocoles à mettre en place dans la nouvelle structure...

Afin de faire accepter l'orientation requise du changement, le directeur se doit de mettre l'accent sur les différents messages à véhiculer.

B. LA COMMUNICATION

La communication est un facteur clé de succès dans la réussite d'un tel projet. Elle doit retenir l'attention du maximum de personnes concernées par le déménagement.

1. Communication externe

Cette démarche intéresse deux cibles différentes :

La première est constituée par le public visé dans son quotidien par le changement : les personnes âgées résidant dans l'établissement, ainsi que leurs familles et tuteurs.

La seconde concerne les institutions pouvant aider à la réalisation du projet.

1.1. Les résidents et les familles

La communication engagée envers les résidents et les familles s'étudie en fonction des conséquences qu'un tel changement peut avoir sur l'image et la qualité du service client.

Quel type de prestation va être offert aux résidents ? Les différences sont-elles importantes par rapport à l'ancien mode de fonctionnement ?

L'élaboration du plan de communication doit avoir un objectif double :

Tout d'abord, il s'agit d'informer au mieux sur ce futur à la fois étranger et proche, afin de réduire les appréhensions face à ces données inconnues. En effet, les angoisses peuvent être nombreuses pour une personne âgée devant changer de domicile.

Ensuite, il s'agit de solliciter les familles acceptant d'apporter une aide dans la réalisation même du déménagement.

Les messages à véhiculer recouvrent trois réalités.

La première est d'ordre matériel : le changement de structure ne peut être que bénéfique pour le résident en terme de sécurité et de confort. L'établissement se prévaut de respecter les dernières normes de sécurité en vigueur. Concernant le confort, les chambres proposées sont toutes individuelles et possèdent leur propre salle de bain avec douche, contrairement à l'ancien établissement. Les espaces communs sont beaucoup plus importants. L'architecture de l'établissement permet d'apporter une meilleure prise en charge des résidents désorientés ou très dépendants.

La deuxième réalité est d'ordre financier : les résidents et familles doivent être informés de l'augmentation du prix de journée. En effet, la structure étant plus grande, le coût de fonctionnement ne peut qu'être supérieur à l'ancien. Et l'établissement n'étant plus propriétaire, un loyer mensuel s'additionne aux autres frais.

La dernière réalité est d'ordre à la fois psychologique et matériel, puisqu'il est demandé aux familles qui le peuvent de participer au déménagement dans l'accompagnement de leur parent.

Les actions menées pour engager cette démarche sont diverses.

Tout d'abord, des réunions d'information ont été instaurées en présence du directeur et du cadre-infirmier le samedi après-midi. Elles permettent un échange direct en réponse aux

questions que peuvent avoir les résidents et surtout leurs familles, ces dernières se déplaçant plus facilement sur le week-end.

Un travail avec l'animateur a été commencé, accompagné d'un psychologue en formation, pour connaître les attentes des résidents par rapport à cette structure.

Des aspirations ont été retenues, sous réserve de l'obtention de moyens suffisants pour les réaliser. Ainsi, les résidents souhaitaient une « place de village » au centre de l'établissement, pour qu'existe un lieu de passage vivant où chacun peut s'attarder selon ses désirs. Un terrain de pétanque était voulu dans le jardin pour pouvoir y jouer régulièrement et recevoir d'autres établissements en tournoi. Un résident a exprimé le souhait de s'occuper d'un jardin potager.

Cette action a été poursuivie de façon épisodique du fait de l'arrêt maladie de l'animateur, qui s'est transformé par la suite en arrêt de longue maladie.

Il a été décidé qu'en cas d'angoisse sérieuse détectée chez un résident le relais était donné au psychiatre. Un médecin psychiatre ainsi qu'un infirmier psychiatrique ont accepté de jouer ce rôle auprès de la structure pendant toute la période du déménagement.

Le personnel a été sensibilisé à cet effet sur les troubles pouvant être engendrés chez les résidents de par ce changement. Il leur a été demandé d'être plus particulièrement à l'écoute de leurs angoisses et d'en informer rapidement le reste de l'équipe pour la meilleure prise en charge possible.

Afin de moins craindre ce départ vers l'inconnu, des visites régulières du chantier ont été organisées pour les personnes âgées suffisamment valides.

Elles ont été réalisées lorsque les travaux étaient encore en cours, pour que les résidents puissent avoir une représentation de la réalité en devenir.

A partir du moment où le bâtiment a été livré, le rythme des visites s'est accéléré. Certains résidents ont pu choisir leur chambre en fonction de la luminosité de la pièce ou encore de sa superficie. Ils ont pu s'imprégner des différents espaces du nouveau bâtiment. Un déjeuner sur place a même été organisé avec une dizaine de personnes. Cela permettait à la fois aux résidents et aux cuisiniers de prendre de nouveaux repères.

La participation des familles a été encouragée sous différentes formes, en fonction des possibilités de chacun. Certaines ont aidé à faire les cartons de leur proche. D'autres ont pris en charge l'installation de la nouvelle bibliothèque. D'autres encore se sont engagées à s'occuper de leur proche le jour du déménagement en les faisant déjeuner à l'extérieur et en les accompagnant en fin d'après-midi dans la nouvelle structure...

Ces aides, si elles sont bien gérées, peuvent constituer un soutien non négligeable au déménagement. Et les premiers bénéficiaires en sont les résidents, puisque l'accompagnement perçu est plus familial et donc plus personnalisé.

Cependant, il faut reconnaître qu'assez peu de résidents ont pu bénéficier de cet échange dans la mesure où relativement peu de familles restent réellement présentes auprès de leurs anciens. En tout, une vingtaine de personnes a tout de même contribué de façon bénévole à l'accompagnement des 85 résidents.

Enfin, le calendrier de toutes ces actions s'est étalé dans le temps : le travail avec l'animateur et le psychologue a commencé en septembre 2000, alors que le repas pris dans la nouvelle structure avec les résidents s'est effectué trois semaines avant le déménagement (mars 2002).

Cet accompagnement des résidents s'avère nécessaire pour qu'ils puissent apprivoiser leur nouveau lieu de vie.

Sur 85 résidents, 22 ont pu être interrogés, ce qui représente 26% de la population concernée. A la question : « Votre appréhension face au déménagement était-elle grande ? », 45% d'entre eux ont répondu de façon positive. Il faut également tenir compte du fait que les personnes âgées ayant pu répondre au questionnaire sont les personnes les plus autonomes physiquement et les moins désorientées psychiquement. L'évaluation des craintes des autres résidents ne pouvait se réaliser sans risque d'interprétation des réponses données.

Même si la communication que doit mener le manager concerne au premier abord les résidents et leurs familles, il ne faut pas négliger les autres relations extérieures, contribuant d'une autre façon à l'avancement du projet.

1.2. Les autres relations extérieures

La communication avec l'extérieur demande également un contact direct avec les instances politiques et administratives, ainsi qu'avec le futur bailleur de la structure.

a) *Les cibles institutionnelles*

Les cibles institutionnelles sollicitées sont, en l'espèce, le conseil général, la D.D.A.S.S. (Direction Départementale des Affaires Sanitaires et Sociales) et la commune.

En effet, ce projet est assorti de fortes conséquences sociales pour l'établissement dans le cadre de l'obtention de nouveaux postes.

Les maisons de retraites étant dans une mouvance législative les faisant devenir des E.H.P.A.D. (Établissements Hébergeant des Personnes Âgées Dépendantes), certains postes sont négociés dans le cadre de conventions tripartites impliquant le conseil général, la D.D.A.S.S. et l'établissement.

La nouvelle structure connaît deux importants changements par rapport à l'ancienne. Tout d'abord, sa superficie est plus grande de 45%. Pour un entretien correct de ces nouveaux locaux, le nombre d'Agents de Service Hospitalier (A.S.H.) pourrait être augmenté. Parallèlement, l'établissement promeut un plan de politique nationale engagé pour les personnes atteintes de la maladie d'Alzheimer. Un secteur protégé pour les personnes ayant des dégénérescences de type Alzheimer et maladies apparentées a été créé pour douze personnes âgées. Cette prise en charge spécifique est accompagnée d'une enveloppe budgétaire accordée par le ministère de la santé. L'établissement pourrait bénéficier d'une partie de cette enveloppe dans l'octroi de personnel Aide Soignant (A.S.), qui s'occupent plus spécifiquement de l'accompagnement des résidents dans leurs tâches quotidiennes.

De plus, la commune demande à l'établissement de signer une convention de prestation de repas à consommer sur place pour une demi-douzaine de personnes âgées valides ne résidant pas dans l'établissement. Elle pourrait pour cela offrir une enveloppe budgétaire à intégrer dans la gestion du personnel.

La négociation de postes supplémentaires n'est jamais évidente. Mais elle mérite toujours que la direction s'y attarde de façon conséquente, car l'obtention de nouveaux postes représente toujours un gain dans la qualité de prestation accordée aux personnes âgées.

b) Les maîtres d'œuvre et d'ouvrage

Les rencontres avec le maître d'œuvre et le maître d'ouvrage sont aussi indispensables, car elles conditionnent la future vie menée dans l'établissement.

La situation décrite en l'espèce est particulière.

L'établissement n'est pas maître d'ouvrage, dans la mesure où il ne coordonne pas les différents travaux à réaliser. Ce cas est fréquent, le directeur ayant rarement la compétence de mener à bien une telle entreprise.

Par contre, l'établissement ne délègue pas la maîtrise de l'œuvre, chose plus rare. Il ne décide donc pas de la conception architecturale de la structure. L'établissement n'étant qu'un simple futur locataire des lieux, il n'a officiellement aucun droit à exiger, même dans le choix de l'architecte.

Le futur bailleur, la société H.L.M., est donc maître d'ouvrage, et il a retenu un architecte comme maître d'œuvre.

Dans la réalité, ce montage juridique n'a été retenu que dans la mesure où l'architecte proposé à l'établissement, suite à un entretien, s'était engagé à écouter les souhaits de l'établissement, et à en tenir compte au mieux dans le programme concerté entre le bailleur et l'architecte.

Cela a été respecté dans le projet initial de construction. Ainsi, ont été gardés la place du village désirée par les résidents, la zone pouvant être fermée pour les personnes désorientées comprenant un patio intérieur et un jardin « thérapeutique » extérieur, le noyau central autour du secteur soins tel que le désiraient les soignants, les grands espaces d'animation voulus par opposition à l'ancien établissement, des douches dans chaque chambre...

Les grandes lignes correspondent donc aux volontés exprimées par l'établissement.

Toutes les nuances désavantageuses d'un tel contrat se sont dévoilées par la suite. Lors de la construction du chantier, des incohérences sont apparues, liées à trois facteurs.

Le premier concerne les petits défauts d'interprétation de construction.

Par exemple, l'architecte n'a pas forcément bien évalué l'importance des locaux de ménage, certains étant trop petits pour pouvoir ranger le matériel, et d'autres tellement spacieux qu'ils servent également de salle de rangement pour l'animation.

Les kitchenettes, présentes à chaque niveau de l'établissement, servent à préparer les petits-déjeuners. Elles ont été livrées avec des prises électriques installées sous la paillasse, alors que les machines à café, les chauffes-briques et autres sont disposées dessus. De même, les paillasses ont été prévues trop basses pour d'un petit réfrigérateur puisse être glissé dessous. Ces derniers sont donc positionnés à côté et encombrent l'espace.

Les salles de bain communes ont été prévues sans siphon de sol, l'eau risquant de s'écouler dans le couloir.

Le bureau d'animation, prévu avec une grande vitre ouverte vers la salle d'animation, s'est retrouvé complètement fermé du fait d'un mur porteur non évoqué auparavant. Le bureau du cadre-infirmier ne pouvait remplir les exigences de confidentialité, dans la mesure où cette salle donnant sur la place du village n'avait pas de plafond et possédait pour mur des baies vitrées. Il a fallu intervertir des espaces. Le bureau d'animation a pris la place du bureau du cadre-infirmier, qui lui-même a pris la salle de kinésithérapie, qui s'est installée dans l'ancien bureau d'animation. Le cadre-infirmier possède ainsi un bureau disproportionné par rapport à ses besoins. Et la salle de rééducation est exiguë et ne comprend pas de point d'eau.

Le deuxième facteur d'incohérence est consécutif au « nerf de la guerre » : l'argent.

L'enveloppe budgétaire du marché devait être respectée pour ne pas dépasser le seuil du marché européen. Sinon les modalités de formalisation du marché auraient été beaucoup plus complexes.

Les travaux ayant été retardés, le montant de la T.V.A.¹³ a été majoré par rapport aux coûts initialement prévus. Et la société H.L.M. n'était pas prête à faire des efforts supplémentaires, puisqu'elle connaissait elle-même des soucis pécuniaires.

Toutes ces conditions financières ont abouti à des « coupes sombres », c'est-à-dire à des choses initialement prévues non réalisées. Certains éléments non stipulés au sens strict dans le cahier des charges ont été éludés.

Quelques exemples assez démonstratifs peuvent être exposés.

Les kitchenettes ont été livrées avec une paillasse non carrelée, ce qui ne peut se concevoir en terme d'hygiène, de propreté et d'usure du matériel.

Exemple plus criant : les volets. Ils devaient tous être électriques et occultants.

Ayant conscience des difficultés financières de l'entreprise, il a été décidé, en accord avec la direction de l'établissement, que les volets électriques n'existeraient que pour les chambres des résidents. Cela signifie que tous les locaux des services ainsi que les locaux communs sont à fermer manuellement.

Par contre, à la place des volets occultants, la société H.L.M. a décidé de mettre des rideaux extérieurs. Les rideaux sont reconnus comme coûtant moins chers que les volets. Hormis le

¹³ T.V.A. : Taxe sur la Valeur Ajoutée

caractère inesthétique et moins résistant de la chose, le problème réel s'avère être que ces rideaux ne sont pas occultants. Ils sont presque transparents, puisque l'on peut décrire le paysage extérieur rideau baissé en pleine journée.

Quelle en est la raison ? L'argumentation officielle explique qu'un rideau occultant aurait tendance à maintenir la chaleur entre la vitre et le rideau et poserait des problèmes d'isolation. Cela signifie donc pour les résidents souhaitant faire une sieste dans l'après-midi, qu'ils sont capables de s'assoupir en pleine lumière ; et pour les résidents souhaitant dormir la nuit, qu'ils peuvent le faire malgré une faible luminosité venant soit de la lune soit des éclairages nocturnes.

Ces défauts de livraison du bâtiment entraînent à chaque fois une facturation supplémentaire pour l'établissement.

En effet, si les conséquences financières ne sont pas trop importantes, l'établissement peut décider de lui-même de rattraper le dommage, tel est le cas du carrelage des kitchenettes. Mais si le coût est trop élevé, comme le remplacement des rideaux des chambres, ce changement n'interviendra que lorsque le budget et les autres priorités de l'établissement le permettront. Ces constats sont toujours faits au détriment du résident.

Cependant, il faut noter que certaines dérives ont pu être évitées.

Les chambres, dans le cahier des charges, devaient toutes contenir un placard. L'entreprise a voulu livrer les placards sans étagère. Il a fallu lui rappeler que les étagères étaient des meubles par destination, dans la mesure où les placards faisaient partie intégrante du marché.

Les portes-fenêtres permettant d'accéder au patio intérieur ou aux deux jardins ont été posées sans tenir compte de la gêne occasionnée par la dénivellation du sol dans la circulation d'un fauteuil roulant. L'établissement s'affirmant comme E.H.P.A.D., et non comme résidence pour personnes âgées valides, a permis d'obtenir un changement.

Le dernier facteur d'incohérence est lié à la personnalité de l'architecte.

Ce dernier avait des considérations esthétiques au détriment parfois de la qualité de vie des personnes âgées ou de la fonctionnalité du travail.

Une salle au premier étage, donnant sur la place du village, devait être réservée aux syndicats. Pour offrir une vue aérée de la place du village, cette salle a été conçue sans mur du côté de la place, avec uniquement une barrière d'un mètre séparant du vide, et sans plafond immédiat.

Lorsque les syndicats désirent se réunir, ils demandent l'accès à la salle de réunion afin de pouvoir garder la confidentialité de leurs propos. L'architecte connaissait pourtant la destination de chaque pièce.

La place du village, idée proposée par les résidents eux-mêmes, devait être un lieu de passage vivant, où chacun était libre de s'arrêter ou non.

L'architecte, dans sa conception généreuse, a voulu installer sur cette place une fontaine ainsi que des bancs. Il a décidé alors de surélever ce point d'eau, de positionner une petite scène soit disant de spectacle à côté, ainsi que de la verdure, le tout bétonné à plus d'un mètre de hauteur. La place ne pouvait donc plus être traversée, ni même contournée par deux fauteuils roulants se croisant, puisque la partie cimentée occupait presque tout l'espace. Dans la négociation, il a été obtenu une petite réduction de la piste afin de faciliter la circulation.

Les personnes âgées s'installent le long des murs de la place du village pour ne pas déranger les différents flux et pouvoir tout de même participer à la vie de l'établissement. Cet alignement ne laisse jamais indifférent.

Le jardin principal constituait un espace très intéressant à exploiter. Les résidents souhaitaient pouvoir s'y balader seuls ou accompagnés, jouer à la pétanque ou tout simplement profiter de l'extérieur par beau temps. Cela n'était pas envisageable dans l'ancienne structure, dans la mesure où le terrain était en pente.

Cette volonté a bien été spécifiée à l'architecte. Cependant, ce dernier a pris en compte un critère qui lui semblait plus important. Si le jardin avait une surface plane, on pouvait apercevoir un petit parking de résidence à proximité. Il a donc décidé de faire une butée le long du grillage au fond du jardin pour cacher le parc de stationnement, ainsi qu'une petite colline en plein milieu du parc afin de lui donner une apparence vallonnée.

Le seul « rattrapage » possible a été l'obtention d'une pente correspondant aux normes handicapées, c'est-à-dire de 4%, pour l'allée entourant la petite colline. Quelques résidents autonomes peuvent donc avec précaution faire le tour du jardin. Mais les personnes âgées en fauteuil roulant ne peuvent y accéder seules, leur force physique ne correspondant pas à celle d'une personne handicapée ou à celle d'une personne en fauteuil électrique. Les parties de pétanques ne sont plus envisageables, à part sur la partie goudronnée servant de parking devant l'établissement.

Ces dernières aberrations auraient pu être évitées si l'architecte avait été directement embauché par l'établissement. Mais les différents étant déjà nombreux avec la société H.L.M., la direction avait peu de poids dans cette confrontation si ce n'est celui du bon sens.

Les discussions de la direction avec l'entreprise ont pris une fâcheuse orientation face au désordre de certains choix.

Pourtant, l'établissement était prêt, devant les problèmes de la société H.L.M., à prendre à sa charge certains éléments optionnels que l'on pouvait résilier du marché. Cela a fini par être accepté pour la réalisation de la banque d'accueil, par exemple.

Cependant la direction acceptait relativement mal que des volets de chambre soient supprimés, alors que la scène sur la place du village restait exorbitante. Les problèmes de la sorte étaient redondants et sans proposition de solution. La situation a abouti à une absence de réplique de l'entreprise, qui ne se souciait plus du regard de l'établissement, considéré comme élément perturbateur de la bonne réalisation du chantier.

La société H.L.M. a préféré ne pas répondre pendant des mois aux différents courriers envoyés. Une réunion de concertation avec l'entreprise n'a été obtenue qu'au bout de presque trois mois de relance, pour un résultat très médiocre.

L'absence officielle de pouvoir de la direction a conditionné ces relations conflictuelles et épuisantes.

L'établissement aurait pu éventuellement jouer du fait de ne pas s'installer dans les nouveaux locaux. Mais la commission de sécurité n'aurait pas longtemps accepté cette situation, et les risques encourus dans l'ancienne structure étaient de plus en plus prégnants.

Le seul contre pouvoir dont dispose la direction est actuellement de ne pas payer le loyer en tant que locataire d'un lieu non conforme aux vœux. Mais l'influence de cette option survient relativement tardivement dans le processus de négociation.

À côté de ses relations extérieures à entretenir, un travail important doit se réaliser aussi en interne en terme de communication.

2. Communication interne

La communication auprès des personnels de l'établissement est fondamentale, car sans eux le déménagement n'est pas envisageable. Elle doit chercher à canaliser la stratégie des acteurs et les risques sociaux, dont certains peuvent être lourds de conséquence, comme par exemple la grève.

Cet échange cherche à atteindre deux buts différents, et se réalise au travers de plusieurs actions.

2.1. Un objectif double

Ce plan de communication vise à obtenir deux types de soutien.

En premier lieu, chaque membre du personnel doit comprendre et accepter la nécessité d'une certaine mobilisation pendant la période charnière du déménagement. Il risque de lui être demandé d'apporter une aide matérielle supplémentaire en plus du quotidien, les petites structures n'ayant aucun moyen humain supplémentaire officiellement alloué.

En second lieu, les personnels vont être incités à participer à l'élaboration de nouveaux modes d'organisation du travail, la structure ayant une architecture différente.

En effet, l'ancien établissement se répartissait sur quatre niveaux. Le premier comprenait les lieux communs, ainsi que les services administratifs et techniques. Le deuxième comprenait des chambres, l'infirmerie et une petite salle à manger pour les personnes les moins autonomes. Enfin, les deux derniers niveaux ne comprenaient que des chambres.

Le nouveau bâtiment ne possède plus que deux étages composés uniquement de chambres. Le rez-de-chaussée, quant à lui, est agencé avec les espaces de vie commune, tous les services administratifs, techniques et soignants, ainsi qu'avec deux parties résidentielles, dont une réservée aux résidents très dépendants, et une autre attribuée aux personnes dites désorientées.

Cette conception architecturale nécessite une réorganisation complète à la fois du personnel soignant, dans la mesure où l'organisation par étage ne pourra plus être la même, et des A.S.H., puisque les surfaces à nettoyer ne sont également plus les mêmes.

Les messages à transmettre recouvrent deux formes.

Tout d'abord, la nouvelle structure est censée offrir de meilleures conditions de travail.

Les résidents n'étant plus confinés dans des espaces communs réduits, ils devraient être apaisés et moins agressifs. Leur accompagnement ne devrait qu'en être plus paisible.

La tâche au travail devrait être moins pénible également, dans la mesure où les matériels utilisés sont presque tous neufs et normalement plus performants. Les chambres étant toutes équipées de douches et de lits médicalisés, le travail des A.S. ne peut qu'en être

facilité. De même, les A.S.H. vont pouvoir disposer de machines auto-laveuses pour nettoyer les grandes surfaces, et vont entretenir un bâtiment neuf n'ayant jamais subi de dommages.

Le deuxième message, plus délicat, demande aux personnels de se donner les moyens d'aller dans la nouvelle structure sans personnel supplémentaire.

2.2. Les différentes actions menées

Les initiatives lancées touchent plusieurs axes de travail.

Ainsi, des groupes de réflexion ont été créés afin de préparer au mieux la vie dans le nouveau bâtiment. Une réflexion, émanant de la participation de chaque catégorie socioprofessionnelle de l'établissement (A.S., A.S.H., I.D.E.¹⁴, kinésithérapeute, médecin, agent administratif et technique), a permis d'élaborer, avec l'aide d'un ergonome, un plan du futur jardin. Cet ouvrage aboutit à l'agencement d'un terrain de pétanque, d'un jardin potager, d'une légère butée avec quelques marches et une rampe permettant de faire de la kinésithérapie en extérieur... Cette démarche a également été retenue pour effectuer toute la signalétique de l'édifice.

Les visites sur le chantier ont été nombreuses afin de maîtriser les nouvelles perspectives de la structure et du terrain. Cette collaboration, effectuée sur la base du volontariat, a offert l'occasion aux personnels d'apprivoiser plus rapidement les lieux.

Leur concours a également été sollicité dans l'équipement du nouveau bâtiment.

Des essais ont été réalisés dans l'ancienne structure pour tester de nouveaux types de matériels : différents lits médicalisés, différents chariots de ménage et auto-laveuses, différents meubles de salle à manger, de salon ou de chambre, différents chariots de cuisine... Ces exercices ont permis d'examiner les possibilités matérielles s'offrant dans le choix du nouvel équipement, afin de posséder les instruments les plus adaptés au besoin de la structure.

Une fois les lots du marché retenus, les agents ont pu participer au choix des coloris du petit mobilier.

De même, une fois le nom de la future structure adopté en Conseil d'Établissement, les membres du personnel ont choisi des noms de provinces pour baptiser les différents

¹⁴ I.D.E. : Infirmier Diplômé d'État

secteurs d'hébergement. Ainsi, le « Jardin des Provinces » a donné naissance aux régions Bigorre, Béarn, Gascogne, Guyenne, Périgord et Médoc.

Une réunion hebdomadaire, à laquelle tout le personnel présent était convié, permettait de donner un maximum d'information quant à l'avancée des différents chantiers (construction, organisation du déménagement, synthèse des réunions de réflexion...).

Le nouveau bâtiment ayant une architecture complètement inédite, il a fallu réfléchir à son agencement.

Une partie des chambres du rez-de-chaussée étant réservée aux personnes désorientées, il a été décidé que l'autre partie de ces chambres serait retenue pour les personnes les plus dépendantes. Cela leur permet d'être assez proches du secteur soignant, situé au même niveau, et d'être sûrement mieux surveillées.

L'équipe a souhaité que les deux étages reçoivent des personnes plus ou moins autonomes, de façon à ce que chaque étage ait la même répartition de charge de travail pour le personnel. Il était proscrit de faire résider les personnes les plus valides au dernier étage et les personnes un peu plus dépendantes au premier, pour ne pas recréer la psychose de la descente des étages.

La circulation des résidents a également été évoquée dans la mesure où le secteur des personnes désorientées est censé être un espace protégé, donc clos. L'équipe a voulu que cet espace fermé ne soit pas constitutif d'un « ghettos » pour personnes démentes. Les échanges de ce secteur avec le reste de l'établissement sont donc souhaitables. Ainsi, des personnes peu agitées de cette région ont la possibilité de passer la journée avec les autres résidents pour n'y revenir que le soir, dans la mesure où elles déambulent tout de même la nuit. Ces personnes peuvent aussi participer aux activités proposées à l'ensemble de l'établissement, si le risque de prise en charge est bien évalué. L'animation, accompagnée d'autres résidents, peut elle-même venir s'exercer dans cette région. Certains résidents peuvent même passer leur journée au sein de ce secteur, pour ne retourner que le soir dans leur chambre à l'étage dans la mesure où leurs nuits ne sont pas trop agitées. Toutes ces possibilités sont étudiées au cas par cas, et doivent être réadaptées régulièrement en fonction de l'évolution de chaque personne et de son ressenti.

L'équipe a également choisi de toujours privilégier les résidents de la structure avant d'accepter de nouveaux entrants. Ainsi, si une place du rez-de-chaussée est libérée, il est tout d'abord étudié au sein de l'établissement s'il n'est pas mieux pour un résident d'accéder à une des deux régions du rez-de-chaussée, la prise en charge de certains besoins y étant plus spécifique. Après ce type de considération seulement, l'entrée d'un nouveau résident peut être envisagée, en fonction de la chambre réellement disponible. Le but de l'institution

étant d'accompagner au maximum les personnes âgées jusqu'au bout de leur vie, il paraissait cohérent de leur faire bénéficier en priorité des meilleures installations de l'établissement.

Toute cette organisation structurelle a été le fruit d'une réflexion menée tout d'abord en comité restreint (direction, cadre-infirmier et médecin) pour ensuite s'élargir et faire participer tous les membres du personnel.

La nouveauté de ce secteur protégé pour personnes désorientées a également suscité auprès des personnels des interrogations quant à la prise en charge des personnes démentes. Des réunions d'information sur ce sujet ont été réalisées par le médecin de l'établissement. Chaque membre du personnel, soignant ou non, a pu y participer.

Les visites de l'établissement par le personnel ont été nombreuses, soit dans le cadre des groupes de travail ou d'accompagnement de résidents, soit en visite libre à compter de la livraison du bâtiment.

Les supports de l'information utilisés pour mener à bien cette démarche ont tout d'abord été, afin de rappeler les différentes réunions, les nombreuses notes de service, illustrées régulièrement par des commentaires verbaux à titre d'information ou de mobilisation.

Dès la réception de la nouvelle structure, un grand panneau journalier a été affiché dans chaque hall des deux bâtiments récapitulant toute la préparation de la nouvelle structure (arrivées des matériels, installation des logiciels, réception de la cuisine...), ainsi que tout ce qui doit être réalisé dans l'ancien établissement (préparation des cartons des résidents, des services techniques et administratifs, des mobiliers à transporter dans les nouveaux locaux...).

En terme de développement de marketing du projet, il a fallu tenir compte de la déstabilisation de certains membres du personnel face à de tels changements.

L'intervention d'un médecin psychiatre, qui à l'origine s'avérait nécessaire au bien être des résidents, s'est également révélé avoir de l'importance pour les salariés.

La rencontre initialement prévue entre le psychiatre et le personnel devait aider ce dernier à mieux comprendre les perturbations que le déménagement pouvait engendrer chez certains résidents. Mais des véritables craintes et angoisses sont apparues chez certains personnels, qui se souciaient plus de leurs propres appréhensions que de celles des résidents.

Une pseudo-thérapie de groupe a été mise en place pour discuter de ce problème à deux reprises avec les personnels le souhaitant. Le rôle du psychiatre, lors de ces rencontres, était avant tout de dédramatiser le phénomène en rappelant le caractère banal d'un déménagement. La direction y était également présente, selon les souhaits du médecin, pour apporter des réponses concrètes aux questions ressortant de l'échange.

Tous les ingrédients ont essayé d'être assemblés pour qu'une communication de proximité, très à l'écoute des attentes et des ressentis, soit instaurée. Cette communication se rapproche de la gestion de projet permettant de mobiliser un maximum de personnes.

Pour que l'investissement de chacun gagne en crédibilité, un système de «feed-back», d'évaluation du système mis en place a été prévu dans les deux mois suivant le déménagement. Tout protocole ou démarche instauré dans la nouvelle structure pourra être remis en cause de par son manque de cohérence ou d'efficacité.

En conclusion générale sur l'importance de la communication dans la fonction de direction, on peut citer Mintzberg qui affirme : « Le traitement de l'information est l'un des rôles clés de la fonction de dirigeant... Dans une grande mesure, la communication est son travail. ». C'est pourquoi, après avoir déterminé les moyens permettant de mettre en place la stratégie souhaitée, il a paru essentiel de décliner autant cette action managériale, que représente la communication exercée par le manager. Elle constitue un réel facteur clé de succès dans une telle démarche.

Dans le cadre de cette opération, d'autres pratiques restent cependant à dégager afin d'atteindre au mieux les objectifs fixés...

TITRE III

QUELQUES REGLES PRATIQUES DE L'EFFICACITE MANAGERIALE

A PARTIR DE L'EXPERIENCE PRECITEE

L'analyse du simple acte de déménagement recouvre des complexités nombreuses. Elle peut se voir sous plusieurs angles d'attaque, qui a posteriori semblent incontournables.

Tout d'abord, un véritable accompagnement culturel doit être opéré, afin de permettre l'émergence de valeurs communes des professionnels. Le travail collectif doit tendre vers un même objectif : la satisfaction des résidents.

Ensuite, cette démarche doit aboutir à la mise en place de nouveaux modes de fonctionnement, car il n'est pas envisageable de reproduire les mêmes modes dans la nouvelle structure, sans adaptation ni refonte des habitudes.

Enfin, toute action doit se solder par une évaluation, qui n'est pas toujours évidente à mettre en œuvre dans le milieu sanitaire et social.

A LA CREATION DE VALEURS COMMUNES

Un directeur ne peut effectuer un management de projet abouti s'il ne tient pas compte, lors de sa réalisation, des freins humains et relationnels inhérents à ce type de projet, et s'il n'effectue pas un réel accompagnement des personnes autour des valeurs de l'établissement. Or, fréquemment, les directeurs ont une bonne formation en matière de gestion administrative et financière, mais moins à ce propos.

C'est pourquoi notre étude va essayer de démontrer l'importance du travail de réflexion à mener sur ce sujet.

1. Dépasser les résistances

Deux approches différentes peuvent être faites dans l'analyse des résistances au changement.

1.1. La dissonance cognitive

Cette approche estime les résistances comme la conséquence d'un mécanisme nommé la dissonance cognitive, qui reconnaît la difficulté pour tout être humain d'accepter une chose et son contraire et de faire siennes deux idées qui s'opposent.

Ainsi, toute personne agissant depuis de nombreuses années selon un certain nombre de principes et de valeurs profondément ancrés aura du mal à les modifier.

Dans le milieu sanitaire et social, cet état des faits se ressent d'autant plus que l'activité professionnelle demande pour moitié des capacités techniques et une culture professionnelle, l'autre moitié étant constituée par la personnalité du travailleur ainsi que par ses valeurs individuelles.

Plus l'information est déstabilisante quant aux représentations propres au salarié, plus la dissonance est forte, et plus le risque de rejet est important. C'est pourquoi même des faits démontrés peuvent connaître une incompréhension que l'on qualifie alors de «mauvaise foi ».

Cette mauvaise foi a pu connaître maintes applications dans le cadre de la réalisation du déménagement.

L'organisation dans la nouvelle structure a demandé, au tout début, une adaptation de chacun pour parer aux petits dysfonctionnements inévitables. Certains les ont négligés de façon ostentatoire, imaginant que le désordre des premiers jours n'y laisserait rien paraître.

Ainsi, certains agents se sont contentés de respecter strictement les panneaux d'affichage détaillant les tâches de chacun en fonction des postes occupés. Un oubli de nomination d'une personne travaillant la journée a suffi pour que cette dernière se croie en journée de récupération, alors qu'elle savait pertinemment que ses collègues n'étaient pas assez nombreux pour exécuter tout le travail. L'équipe s'est retrouvée en réelle difficulté, alors que les circonstances y prêtaient déjà suffisamment. L'agent est resté injoignable de toute la journée.

De même, des désaccords relationnels entre un infirmier et des aides soignants ont pris toute leur ampleur à cette occasion de changement. En effet, la gestion du temps, les premiers jours, a été difficile à assumer pour tous. Cette remarque est d'autant plus vraie pour les infirmiers, censés être polyvalents dans toutes les régions de l'établissement. Un soir suivant le déménagement, un infirmier s'est fait trop attendre pour donner des médicaments à un résident fatigué du rez-de-chaussée. Des aides-soignants ont fini par coucher le résident sans lui administrer son traitement, et sans prévenir l'infirmier de leur acte. A l'arrivée de ce dernier, le résident dormait...

Toutes les occasions de mauvaise foi dans de telles circonstances se développent de façon exponentielle, et peuvent parfois aller jusqu'à de la faute professionnelle. Ces conduites ne sont en fait que la concrétisation de comportements pré-existants, ressortant à l'occasion de cette période exceptionnelle, alors qu'une attitude d'adaptation importante est sollicitée.

À côté de l'analyse systémique, se combine souvent une autre approche traitant également des phénomènes de résistance, et rendant la situation encore plus complexe...

1.2. L'approche systémique

L'autre approche analysant les résistances est systémique : l'établissement constitue un système régi par les principes d'homéostasie, cherchant toujours à réguler les modifications afin de garder l'équilibre. Ainsi, toute force poussant au changement peut générer une force opposée au moins équivalente.

Dans notre domaine d'étude, les représentations sociales sont difficiles et longues à modifier. Les textes législatifs, entre autres, sont souvent perçus par les professionnels comme des exigences non négociées.

La culture sanitaire et sociale d'ailleurs a des difficultés à se prêter à la mesure et à la quantification. Une réelle réticence à l'évaluation est affichée, alors que cette dernière constitue le meilleur moyen d'adapter, de justifier et de mettre en place de nouvelles pratiques.

La résistance au changement est un processus qui s'auto-entretient. Elle génère une démotivation au travail et une perte de sens de son action. L'énergie à dépenser comparée au résultat à obtenir constitue un élément fondamental de la motivation permettant de passer à l'acte. L'inertie institutionnelle nécessite beaucoup d'investissements pour un impact faible et long à venir. Cette spirale peut rapidement épuiser les initiatives personnelles.

D'ailleurs, le premier capteur d'énergie est la qualité relationnelle au sein d'une équipe. Se préserver des attaques réelles ou fantasmatiques de la part des autres, ou au contraire régler ses comptes, constitue autant d'investissement perdu auprès des personnes âgées.

Pour réussir à amoindrir ces résistances, la capacité d'engagement personnel constitue un élément à prendre en compte. Mais il n'est pas le seul et sûrement pas le plus important, car la nécessité d'un engagement personnel est plus une conséquence d'une mauvaise gestion systémique.

Afin de ne pas trop déséquilibrer le système, il est possible de s'appuyer sur les normes du groupe. Une de ces normes peut être la volonté d'améliorer, d'innover, de rechercher la qualité.

Pour obtenir cet état d'esprit, il est nécessaire de recentrer systématiquement tout comportement, attitude ou action par rapport aux effets induits sur les personnes âgées. Au-delà de la réflexion sur le sens, ce travail contribue à créer le déséquilibre et le besoin positif de changement. Il permet de repartir sur des bases claires.

Dans le cadre de notre projet, une menace de grève a été revendiquée par les organisations syndicales pour la date du 27 mars 2002, jour-même du déménagement.

Le personnel n'acceptait pas de partir dans les nouveaux locaux sans l'obtention de postes supplémentaires. Deux raisons principales étaient évoquées à ce sujet : l'établissement devait offrir une qualité supplémentaire de prestation dans la mesure où un secteur spécifique était ouvert aux personnes dites désorientées, et les surfaces à nettoyer allaient presque doubler de volume.

Se rajoutait à ce contexte le récent passage de tous aux 35h par semaine sans compensation suffisante de création de postes.

De nouveaux moyens humains devaient être octroyés par le biais de la signature d'une convention dite « tripartite » propre aux établissements hébergeant des personnes âgées. Les syndicats voulaient des garanties quant à l'obtention de ces postes, et voulaient en bénéficier dès l'installation dans les nouveaux locaux.

Un long dialogue a été engagé avec les représentants syndicaux. Devant l'impossibilité d'obtenir les garanties demandées, le manager a dû faire comprendre aux personnels toutes les conséquences que pouvait générer une grève à une telle date.

La perturbation des résidents allait dépasser tout entendement, alors qu'ils ont été préparés et conditionnés à cet événement.

La démarche de grève à cette date était, en elle-même, un acte auto-destructeur à leur égard, non respectueux de leur propre travail et de l'investissement que chacun avait déployé depuis plusieurs années.

Enfin, un événement d'une telle ampleur ne peut être reporté à un jour prochain quand on connaît toutes les implications matérielles en découlant. Le déménagement se retrouverait reporté vers une date incertaine, alors que les normes sécuritaires ne le permettent pas.

Les représentants syndicaux ont fini par réaliser la proportion de leur discours. Ils ont décidé de ne pas intervenir à cette fameuse date. Par contre, ils ont tenu à montrer leur mécontentement en distribuant des tracts sur le marché de la commune. Et ils envisagent de se faire remarquer bruyamment lors de l'inauguration du bâtiment.

Ainsi, deux mois plus tard, à défaut d'inauguration, un repas mêlant les résidents et les personnels a été organisé pour fêter l'arrivée dans la nouvelle structure. Le succès du déménagement a été félicité à cette occasion par la direction, en remerciant la remarquable participation de tous dans la réussite de l'entreprise.

Le moyen le plus approprié de traiter des freins humains et relationnels est d'orienter les divergences autour du résident, de ce pour quoi le travail est réalisé, et des valeurs communes y référant.

Afin de promouvoir ces valeurs, et pour qu'elles puissent correspondre à des représentations propres à chaque professionnel, le manager doit également chercher à accompagner l'évolution culturelle de l'établissement.

2. Se donner de nouvelles règles

L'accompagnement culturel des personnes confrontées au changement peut se réaliser de différentes façons. Ces moyens ont intérêt à être tous exploités, et à se combiner entre eux afin de multiplier les possibilités de réussite à cet égard.

Ainsi se dégagent plusieurs angles d'approche, l'un ayant trait à la formation continue du personnel, un autre à la rédaction de nouveaux écrits, un autre encore à la mise en œuvre d'un réel projet de réorganisation.

2.1. Au travers de la formation continue

Si une organisation possède une identité, elle peut mener une action collective dans une logique cohérente et durable. Le sens d'une mission à accomplir peut prendre tant d'importance qu'il constitue en lui-même un facteur de réussite.

L'attachement à des valeurs partagées, fondant une représentation non discordante de cette mission, peut jouer un rôle moteur et structurant.

Comment s'assurer de l'existence, de l'évolution positive et du partage de ces valeurs ?

La discussion doit pouvoir s'instaurer pour que chacun puisse s'exprimer par rapport à son ressenti.

La formation continue des personnels, lorsqu'elle n'est pas trop technique et pointue, constitue un moyen d'échanges et d'ouverture avec d'autres manières de faire, d'autres

pratiques. Elle permet d'harmoniser les représentations de chacun, en définissant un vocabulaire commun diminuant les risques de malentendus et donc de tensions.

En l'espèce, les discussions ont été nombreuses quant aux attentes de chacun par rapport à la nouvelle structure.

Les intervenants extérieurs, rémunérés sur le budget de la formation pour réaliser le projet de vie du nouvel établissement, ont été les principaux accompagnateurs de cette évolution. Le fait de travailler par projet, en prenant pour base un environnement futur différent, permet de favoriser l'innovation, la remise en cause constructive, la recherche de sens et de cohérence, la construction de nouvelles règles.

2.2. Au travers de nouveaux écrits

Dans les objectifs retenus dans le plan de formation, les rénovations du contrat de séjour pour les résidents, du règlement intérieur de l'établissement, ainsi que du livret d'accueil de la nouvelle structure, constituent un moyen d'accompagner l'installation dans les nouveaux locaux.

Ces documents ont été élaborés à partir des textes de références et en tenant compte à la fois des anciens écrits existants et des critères de la nouvelle structure. En allant à la quête d'informations auprès des personnels pour connaître les modes de fonctionnement habituel, et en menant une réflexion avec eux en accord avec la direction, certaines règles ont pu être simplement redites, formulées officiellement, voire encore créées.

Ainsi, l'ancien règlement intérieur intéressant les personnels s'est transformé en règlement de fonctionnement¹⁵ concernant à la fois les résidents et les professionnels de l'établissement.

La première partie du document décrit l'établissement, et précise entre autre les instances de concertation.

La deuxième partie concerne les conditions de vie dans l'établissement. Elle reprend la surveillance médicale et les soins, les consignes de sécurité, mais aussi les droits et les devoirs des résidents, ainsi que les règles essentielles de la vie en collectivité avec les notions de respect mutuel, d'hygiène de vie en terme d'alimentation et de rapport au corps... Ainsi, des règles simples de bonne conduite et de courtoisie y sont rappelées. Au moins ont-elles le mérite d'être écrites, autant pour les personnels que pour les résidents.

¹⁵ Règlement de fonctionnement : extrait en annexe 2

La dernière partie du document a été l'occasion de formaliser la procédure d'admission de façon plus poussée.

Le contrat de séjour, quant à lui, concerne plus particulièrement le résident.

Il a été l'occasion de reprendre toutes les prestations offertes par l'établissement à partir de la nouvelle structure, des changements étant opérés en terme de logistique. Ce minutieux travail a permis d'aborder de multiples détails, concernant les lignes téléphoniques, l'organisation de la lingerie, les modalités de réservation d'une chambre...

D'autres sujets posant problème dans leur application antérieure ont également pu être traités. Ainsi, la prise de repas par les familles dans l'établissement est mieux régulée, dans la mesure où des règles d'inscription ont été précisées. La procédure de renvoi d'un résident a été redéfinie, lorsque celui-ci devient dangereux envers autrui. La question des fumeurs dans l'établissement a pu être de nouveau évoquée. La procédure de responsabilité concernant les objets déposés a été révisée...

Enfin, la réalisation d'un nouveau contrat de séjour a permis d'écrire sans amendement les dernières réglementations, que sont en l'espèce les règles de facturation en cas d'hospitalisation d'un résident, à partir du règlement départemental d'aide social, et les nouvelles règles tarifaires applicables au 1^{er} janvier 2002.

Quant au livret d'accueil, il est en cours d'élaboration.

La réécriture de ces documents a été l'occasion de remettre à plat de toutes les habitudes déviantes, et de redéfinir des règles applicables pour tous.

Ces écrits ont été soumis au Comité Technique Paritaire (C.T.P.), instance de consultation des représentants du personnel, ainsi qu'au Conseil d'Établissement, instance représentative des résidents et des familles, et validés en Conseil d'Administration.

Il est cependant regrettable qu'il n'y ait pas eu de réelle discussion autour de ces dossiers pourtant essentiels. Les problèmes matériels évoqués dans ces instances à cette période ont été tellement nombreux et concrets, que ces documents ont été adoptés comme la suite logique de l'installation dans une nouvelle structure.

Afin que ces documents ne restent pas lettre morte, ils ont été affichés à l'entrée de l'établissement.

Une réunion avec les résidents et les familles était prévue un samedi après-midi. L'objectif premier est de les tenir informés. Dans un second temps, cette occasion peut constituer un prétexte pour aborder certains thèmes contenus dans les textes et en discuter.

Les personnels, quant à eux, ont chacun pu assister à une réunion traitant de ce sujet, où les échanges ont été intéressants et fructueux.

En conclusion, le directeur ne peut mener à bien le changement exposé que s'il a d'abord été créateur de valeurs en accompagnant l'évolution culturelle tel que nous l'avons évoqué, et en respectant ces valeurs dans le traitement des freins humains et relationnels.

Le type de management à développer, pour permettre l'émulation de ces valeurs, doit se fonder sur le respect de chaque individu, résidents comme personnels. Ce modèle procède d'une éthique personnelle et d'un acte de foi, quant aux vertus de rationalité et d'honnêteté de l'âme humaine.

Grâce à ces échanges recentrant les actions du personnel autour du résident, un véritable projet de réorganisation du secteur soignant a pu être adopté.

2.3. Au travers d'un réel projet de réorganisation

Comme tout projet de ce type, plus l'impact sur les modes de travail est grand, plus il faut l'accompagner au niveau culturel.

La transformation culturelle doit être recherchée à l'occasion de choix tactiques de mise en œuvre.

Les différentes réunions de discussion, quant à la nouvelle organisation, ont abouti à une véritable mise à plat des qualités propres à chaque profession. Il a été retenu, afin de mieux articuler le travail de chacun au bénéfice du résident, que certains clivages institutionnels devaient être moins marqués.

Une complémentarité plus poussée a été recherchée à plusieurs niveaux.

Tout d'abord, les A.S. ont accepté, à la place des I.D.E., de distribuer des médicaments le matin pour les résidents des régions du rez-de-chaussée. Ainsi, les régions des personnes désorientées et alitées bénéficient d'une organisation plus souple dans la prise de leurs médicaments. En effet, les A.S. sont toute la matinée sur le secteur, contrairement aux infirmiers qui sont sollicités à cette période de la journée dans toute la structure. Cela permet également de ne pas donner les médicaments dans un temps trop proche de l'heure du déjeuner.

Ensuite, les A.S.H. ont accepté d'aider à l'occasion le résident en chambre le soir à finir son repas avant de reprendre son plateau si il n'a pu le finir de lui-même, alors que cette tâche relève normalement des A.S..

Ces éléments, a priori évidents pour le bien être du résident, le sont moins pour des professionnels confrontés tous les jours à cette réalité quotidienne et aux responsabilités qui en découlent.

Les infirmiers, quant à eux, ont accepté de déléguer une partie des actes techniques normalement à leur charge à un laboratoire, lequel a passé une convention avec l'établissement. Cela leur permet d'être dégagés de certaines tâches techniques chronophages, afin de mieux assurer l'accompagnement des résidents en disposant de plus de temps.

L'approche culturelle des professions n'a pu être éludée dans la construction d'un tel projet. Cela a permis de recentrer les priorités de chacun autour du résident. Cette période de réflexion a été l'occasion de redonner du sens au travail de tous. Une forte prise de conscience a été réalisée dans l'interdépendance de toutes les catégories socioprofessionnelles pour pouvoir améliorer la qualité de prestation offerte au résident.

À côté de la création de ce projet de réorganisation, qui reste fondamental, chacun a dû, dans son secteur de travail, être capable de s'adapter à son nouvel environnement.

B. L'ADAPTATION CONTEXTUELLE

Le projet à mettre en œuvre soulève un défi ardu dans sa phase de réalisation : il demande à la fois de continuer à gérer le quotidien en maintenant les exigences requises, et de mettre en place parallèlement la nouvelle organisation.

Afin de réussir une telle entreprise, de nouveaux modes de travail doivent être repensés pour chaque professionnel, et une politique exceptionnelle doit être adoptée en terme de recrutement.

1. De nouveaux modes de fonctionnement

Tous les personnels de l'établissement sont concernés par de nombreuses modifications de travail. Même si ces changements ne sont pas essentiels, ils constituent l'opportunité de redéfinir les tâches et responsabilités de chacun.

Les personnels les moins touchés par la demande de changement réel sont ceux du secteur administratif.

Cependant, la circonstance permet de plus clairement répartir les rôles des trois agents. Ils se déclinent au travers du secrétariat, du bureau des personnels et de l'accueil. Les agents ont par contre parfaitement conscience que ces attributions ne sont pas exclusives. Et l'absence de la personne compétente ne doit pas empêcher la réalisation de certaines tâches.

Même si la structure de leur organisation n'est pas fondamentalement différente de la précédente, il ne faut pas oublier qu'une forte capacité d'adaptation leur est demandée quant à l'application de toutes les nouvelles procédures, quant aux complexités comptables naissant de la jonction à réaliser entre les deux établissements, quant aux nouvelles installations de lignes téléphoniques... Ces illustrations ne tiennent pas compte non plus de la disponibilité à offrir aux résidents perdus, puisque les agents administratifs constituent un repère stable quant à l'obtention d'informations...

Les agents des ateliers, quant à eux, doivent démontrer dans une telle épreuve leur capacité de réaction quant aux éléments nouveaux.

Tout problème matériel relevant par nature de leur compétence, et toute question minime demandant une connaissance du bâtiment, les sollicitations sont nombreuses dans les premiers temps. Ils doivent faire preuve de rationalité dans l'organisation de leur travail, et régulièrement d'esprit d'initiative. La direction est restée à leur côté afin de prioriser les tâches à accomplir.

Les agents des cuisines doivent se réorganiser à partir des nouveaux outils mis à leur disposition, la cuisine et les matériels étant entièrement nouveaux.

Un système de liaison froide est mis en place pour les repas du soir. Cela nécessite plusieurs tentatives avant de parvenir à un résultat satisfaisant. Les espaces de stockage étant nettement plus grands, une nouvelle gestion des stocks doit être élaborée. Les surfaces à nettoyer étant trois fois plus grandes, une autre répartition du temps de travail doit être envisagée. Toutes les nouvelles normes dites H.A.C.C.P.¹⁶ pouvant être respectées, les agents n'avaient plus d'excuses à ne pas les appliquer...

Pour les autres agents, un référentiel emploi-compétence va être construit en fonction des besoins de l'agencement architectural.

¹⁶ H.A.C.C.P. : Hazard Analysis Critical Control Point

Ainsi pour le secteur soignant, les aides-soignants vont avoir une organisation différente en fonction de leur espace de travail. Les régions du rez-de-chaussée doivent bénéficier d'une équipe renforcée en priorité. La prise en charge envers une personne immobilisée dans son lit ou bien envers une personne déambulante, ne demande pas les mêmes réponses à la fois dans la forme et dans le temps.

Les A.S.H. ont envisagé trois modes différents de fonctionnement, à partir également des espaces à nettoyer. Une organisation distincte se dégage pour les personnels à partir de leurs zones de travail, que ce soit les locaux communs, les chambres ou encore la restauration.

Ces mêmes agents ont soumis l'idée que chacun reste sur le même secteur pendant une période assez longue. Une volonté d'autonomisation de certains ne peut qu'aller dans le sens d'une responsabilisation accrue dans l'exécution de leur travail. Cette solution tout à fait souhaitable conceptuellement est plus difficile à mettre en œuvre matériellement. En effet les agents ne travaillant pas sept jours sur sept, et n'ayant pas tous les mêmes heures d'embauche et de débauche, du fait du nouveau planning intégrant les 35h de travail par semaine, un tel système reste complexe dans ses modalités. Cependant cet objectif est recherché au maximum.

Cette redéfinition des rôles de chacun a demandé un redéploiement des effectifs. Un chantier de mobilité interne semblait indispensable pour pouvoir réaliser cette nouvelle organisation.

2. Le recrutement

En terme de recrutement, le directeur a dû adopter une politique d'adaptation pendant la période de transition, où les deux établissements devaient être gérés en même temps.

En effet, comment continuer la même prestation de service dans l'ancien établissement et, mener à bien tout le reste : la réalisation des cartons, le ménage dans la nouvelle structure, l'accompagnement suivi des résidents et des familles ?

Des contractuels ayant été embauchés pour remplacer de nombreux congés maladie, ils ont été retenus lors du retour des « anciens malades ». Le problème majeur posé par cette solution est celui du financement de ces embauches.

De même, les congés annuels de tous les agents ont été suspendus sur une période de deux mois correspondant à la période du déménagement. Cette mesure impopulaire n'a pas été acceptée sans quelques remous de la part du personnel, qui n'a pas apprécié le caractère autoritaire de cette démarche. Mais vu l'implication de chacun dans le projet, et la souplesse adoptée par la direction quant aux issues envisageables, les agents n'y ont pas exprimé d'opposition concrète. Le seul problème reste tout de même, une fois de plus, la redistribution future de ces congés, qui sera forcément moins bien répartie dans le temps.

Il a aussi été requis aux A.S.H. de revenir à 39h de travail par semaine au lieu de 35h pendant les deux semaines précédant l'emménagement. Les agents, ayant intégré l'importance du projet, n'ont pas fait de résistance à cette solution. Leur préoccupation réelle était plus de connaître les modalités de récupération de ce temps supplémentaire de travail.

On peut également se demander si, suite au départ d'un contre-maître responsable de la lingerie effectué en février 2002, il n'aurait pas été judicieux de recruter un cadre technique responsable à la fois de la lingerie et du ménage.

Le déménagement offrant à la fois une surcharge de travail et une occasion de changement dans un nouveau contexte, un intermédiaire différent aurait pu soulager la direction de l'encadrement des A.S.H.. Ce dernier aurait peut-être alors été plus poussé dans la définition des tâches à accomplir, surtout pendant la période d'activité accrue où les deux établissements devaient être gérés en même temps.

L'adaptation contextuelle reste un élément incontournable dans ce type de projet. Tout manager doit accepter cette part d'inconnu dans la réalisation de son travail. Mais son action est tout de même facilitée s'il a réussi à faire émerger des valeurs communes au sein de ses salariés, qui travailleront alors à l'unisson.

Cependant la mise en place d'une entreprise aussi complexe ne s'entend pas sans la remise en question du travail achevé au travers d'une évaluation postérieure.

C. L'EVALUATION DE L'ACTION

Peut-on évaluer la réalisation du changement ? Le recul n'étant que de quelques mois, il est difficile d'y répondre de façon complètement affirmative.

Par contre, des constats peuvent être réalisés en ce sens à travers deux angles d'approche. Le premier permet de constater l'impact du changement à la fois sur le personnel et les résidents. Le second cherche à évaluer la satisfaction de ces deux populations.

1. Étude de l'impact du changement

Cette étude peut être réalisée à travers l'étude de deux courbes. La première concerne l'absentéisme du personnel échelonné de janvier 2001 à août 2002. La seconde a trait au nombre de décès survenu chez les résidents dans la structure depuis janvier 2000 à août 2002.

1.1. Une forte mobilisation du personnel au moment du déménagement

Une étude a été réalisée sur les jours d'absentéisme du personnel de l'établissement depuis janvier 2001¹⁷.

Elle a été accomplie en comptant une journée d'absence pour les personnes non présentes travaillant à temps complet, et une demi-journée quand elles ne travaillaient qu'à mi-temps. Toutes les personnes exerçant leur profession dans l'établissement ont été prises en compte, c'est-à-dire en incluant les agents sous « Contrat Emploi Solidarité » (C.E.S.) ou « Contrat Emploi Consolidé » (C.E.C.), ainsi que les agents contractuels n'ayant pas travaillé suffisamment pour être inscrits sur les listes de la Caisse nationale de retraite des agents des collectivités locales (C.N.R.A.C.L.).

Cette courbe d'évolution, à titre indicatif, a été comparée à celle, réalisée uniquement sur 2001, de l'agence chargée du remboursement complémentaire des assurances maladies. Cependant leur analyse¹⁸ ne tient compte que des agents inscrits à la C.N.R.A.C.L..

Elle note, pour l'année 2001, un taux d'absentéisme théorique équivalent à 18,8% de l'effectif, ce qui représente l'équivalence de sept agents absents toute l'année. Le nombre moyen de jours perdus par mois est de 190 pour la population étudiée.

En regardant notre courbe d'évolution qui prend en compte tout le personnel de l'établissement, ce nombre moyen de jours perdus par mois atteint les 230, ce qui équivaldrait à presque huit agents et demi absents toute l'année.

La structure de cet absentéisme est caractérisée par un nombre important d'agents qui s'arrête souvent et longtemps en maladie ordinaire. Les arrêts en accident du travail sont

¹⁷ Voir le graphique sur l'évolution mensuelle des jours d'arrêts en annexe 3

¹⁸ Document à usage interne non disponible

relativement graves, mais restent peu fréquents et ne concernent qu'un faible nombre des agents. Par contre, les arrêts en longue maladie de longue durée sont nettement supérieurs à la moyenne des établissements équivalents d'après l'agence.

Après cette analyse expliquant les chiffres d'un tel graphique, il est intéressant de noter l'évolution de la courbe en elle-même par rapport à la date du déménagement.

Il semble apparaître une nette augmentation des absences de juillet à octobre 2001, ce qui peut s'expliquer par une période d'incertitude des agents, qui appréhendent l'approche d'un tel changement.

Ensuite, le constat de la chute du nombre d'absences entre janvier et avril 2002 est impressionnant. Cela ne peut que signifier l'implication complète de tout le personnel à cette période charnière précédant le déménagement, qui s'est produit le 27 mars. Ceci est d'autant plus appréciable que, faut-il le rappeler, des mesures contraignantes avaient été imposées (arrêt des congés annuels sur cette période, A.S.H. travaillant 39h par semaine au lieu de 35h...).

Par la suite, dès mai 2002, la courbe reprend son rythme de croisière ...

Cela signifie que le personnel s'était suffisamment approprié le projet au point d'en faire un défi personnel. Chacun a trouvé l'utilité de son travail et l'importance du rôle qu'il avait à jouer. Cela implique également que la communication de proximité menée par le directeur, en terme de management de projet, n'est pas restée sans effet.

Une autre évaluation peut être réalisée en lien avec le résident.

1.2. La non-augmentation du nombre décès des résidents

Le nombre de décès survenus dans l'établissement peut être un indicateur dans l'évaluation de l'impact du changement sur les résidents.

La perturbation, que représente le déménagement, équivaut à une perte de domicile pour des personnes fragilisées. Les habitudes et la connaissance de l'environnement sont des éléments rassurants pour des personnes en perte de repères.

En conséquence, un tel événement déstabilise facilement les personnes les plus fragiles au point de les voir partir.

Les personnels avaient été préparés à cette éventualité qui paraissait presque incontournable.

L'analyse de la courbe d'évolution du nombre de départs¹⁹, survenus dans la structure après la période du déménagement, reste succincte dans la mesure où elle ne donne qu'un recul de cinq mois. Pour une analyse plus fine, il faudrait étudier la courbe sur une année entière suivant le changement. Mais les effets les plus pertinents sont reconnus apparaître dans un laps de temps relativement proche du déménagement.

Ainsi peut se dégager une première tendance de l'évaluation de l'impact du changement sur les résidents.

A priori, la courbe étudiée ne permet pas du tout de dire que des résidents ont particulièrement mal vécu cette période : la courbe n'est pas exponentielle suite au changement de domicile. Elle est même, au contraire, plus basse en comparaison des deux années précédentes.

En effet, le nombre de décès par mois à partir d'octobre 2001 oscille entre deux et zéro décès, alors que l'année précédente enregistrait des pointes régulières de trois décès par mois.

Cet état des faits ne peut qu'induire a priori un bon état de santé général des résidents qui, correctement accompagnés, n'ont pas été perturbés outre mesure.

Le fait que le personnel ait répondu « présent » à l'appel, et que les résidents n'aient pas été perturbés de façon inéluctable n'indique pas pour autant la réussite du déménagement en lui-même. Il ne représente qu'un des éléments, certes substantiel, permettant la réussite de cette entreprise. Il reste à connaître le ressenti réel de son vécu.

2. La satisfaction des populations concernées

Cette évaluation a été réalisée au travers de deux enquêtes, l'une concernait les résidents, l'autre le personnel de l'établissement.

¹⁹ Voir la courbe en annexe 4

2.1. Les enquêtes

Les enquêtes ont été réalisées sous la forme de questionnaire, impliquant pour l'individu de répondre le fait dans un cadre fixé préalablement. L'ambition première est de saisir le sens « objectif » des conduites en les croisant avec des indicateurs des déterminants sociaux.

Ainsi, deux questionnaires ont circulé deux mois après le déménagement afin de mener à bien ces enquêtes.

Pour éviter toute déformation d'interprétation, le premier questionnaire²⁰ a été remis en main propre à tous les membres du personnel, en leur expliquant le bien fondé de cette initiative ainsi que le caractère anonyme de son exploitation.

En ce qui concerne le deuxième questionnaire²¹, un accompagnement supplémentaire a dû être réalisé dans la mesure où la majeure partie de l'échantillon, composé des résidents, a perdu l'autonomie de l'écriture, voire de la vue. Les questions ont dû être posées verbalement, et retranscrites ensuite de façon manuscrite.

Les deux écrits comprennent, pour faciliter l'exploitation des documents, des questions fermées. Mais ces dernières sont toutes améliorées par la possibilité d'y joindre un commentaire.

Les deux échantillons d'individus interrogés sont composés de personnes volontaires pour répondre aux questionnaires.

Ainsi, seulement 22 agents ont accepté de redonner le questionnaire rempli. Cela peut sembler peu par rapport aux 42 personnes exerçant au sein de l'établissement. Mais cette représentation de 52% du personnel est plutôt satisfaisante, dans la mesure où les statistiques habituelles menées auprès des professionnels n'arrivent à obtenir que 20% de participation. L'exploitation de ces réponses peut servir de piste de réflexion, voire de tendance se dégageant.

En ce qui concerne les résidents, compte tenu des difficultés de communication réelles existantes vis à vis d'un grand nombre d'entre eux, seulement 24 personnes ont été interrogées sur les 85 résidents, et uniquement 22 ont accepté de répondre. Cet échantillon représente à peine 26% de la population ciblée. Mais cette enquête évoluant dans un contexte extraordinaire, il est difficile d'effectuer mieux. C'est pourquoi ces données vont être exploitées en utilisant toutes les précautions d'avertissement du lecteur.

²⁰ Voir le modèle de questionnaire des personnels en annexe 5

²¹ Voir le modèle de questionnaire des résidents en annexe 6

Ces échantillons ne sont pas représentatifs au sens statistique, mais ils donnent tout de même une bonne représentation, une image stylisée par l'accentuation des traits pertinents.

1.3. Les résidents

Les personnes interrogées sont composées de plus de 73% de femmes pour 27% d'hommes. Elles atteignent une moyenne d'âge de 84 ans.

Elles vivent en moyenne depuis 3 ans et 4 mois dans l'établissement, mais les écarts vont de 3 mois à 13 ans.

L'analyse générale permet de dégager certains éléments pertinents :

Alors que les craintes précédant le déménagement semblaient partagées (45% avaient de réelles appréhensions, contre 54% qui n'en avaient pas), les résidents considèrent tout de même à plus de 80% que la préparation du déménagement a été suffisamment longue, et à plus de 95% que le déménagement en lui-même s'est correctement déroulé. Le bilan de la réalisation du déménagement semble donc être plutôt positif.

Même si le mode de vie est reconnu par 59% des personnes interrogées comme modifié depuis cet événement, cela semble convenir à 75% d'entre eux. D'ailleurs, ils sont nombreux à estimer qu'ils possèdent leurs repères spatiaux (86%) ainsi que leurs repères organisationnels (95%) dans le nouvel établissement. Ils semblent donc s'être bien adaptés à cette nouvelle situation.

A la question : « Êtes-vous mieux dans cette nouvelle structure ? », les réponses restent partagées. 9% des résidents interrogés ne peuvent se déterminer, et près de 41% préfèrent l'ancienne. Les commentaires ajoutés permettent de constater des avis convergents : l'ancien établissement était moins grand, moins froid, plus familial ; le nouveau est trop spacieux et oblige à faire beaucoup plus de déplacements, ce qui est souvent synonyme de douleur pour certains ; enfin l'absence de l'animatrice, en arrêt longue maladie, se fait cruellement ressentir dans cette période de transition.

Pour les autres, qui représentent la moitié, ils apprécient essentiellement la luminosité du nouveau bâtiment, les espaces extérieurs plus facilement accessibles, ainsi que les douches individuelles contenues dans les chambres.

Il n'y a pas d'engouement général par rapport à ce nouveau domicile. Il faut reconnaître que les deux architectures sont deux extrêmes, puisque la deuxième a été construite par opposition à la première.

Le constat est donc positif par rapport à la manière dont le déménagement a été mené, même si la nouvelle structure ne peut plaire à tout le monde.

1.4. Le personnel

Les personnes interrogées sont représentatives de toutes les catégories socioprofessionnelles de l'établissement. Mais les aides-soignants y sont sous-représentés par rapport à leur nombre.

La première analyse est identique à celle faite par les résidents : alors que les craintes précédant le déménagement semblaient partagées (54% avaient de réelles appréhensions, contre 45% qui n'en avaient pas), les personnels considèrent à plus de 81% que la préparation du déménagement a été suffisamment longue, et à l'unanimité que le déménagement en lui-même s'est correctement déroulé. La réalisation du déménagement dégage donc une impression très positive.

Plus de 86% des membres du personnel reconnaissent une modification des modes de travail, et seulement 27% d'entre eux considèrent ces nouveaux modes adaptés. Près de 32% invoquent le manque du nombre de personnels afin de pouvoir travailler correctement dans la nouvelle structure. Il faut préciser qu'à cette période des postes supplémentaires devaient être obtenus après la signature d'une convention. L'attente était forte à ce moment, et semblait être l'unique solution aux problèmes d'adaptation.

Par contre, les personnels reconnaissent posséder tous leurs repères à la fois spatiaux et organisationnels dans une nette majorité.

Ces deux enquêtes permettent de porter une évaluation positive sur le déroulement du déménagement.

Par contre, la vie postérieure menée dans la nouvelle structure est plus difficile à accepter à la fois pour les résidents, qui ne reconnaissent pas leur domicile, et pour les personnels, qui demandent des moyens humains supplémentaires.

En guise de conclusion sur ces différents modes d'évaluation, il faut reconnaître que la culture sanitaire et sociale commence juste à accepter la mise en place de système

permettant de réaliser une analyse postérieure pertinente de l'action. L'évaluation est encore souvent synonyme de contrôle, terme lui-même trop souvent accouplé à celui de sanction. Pourtant cette démarche ne peut que progresser de façon positive, dans la mesure où de plus en plus de textes législatifs et réglementaires imposent la mise en place et l'exploitation de ces outils. Ces derniers constituent le moyen de reconnaître plus facilement les dysfonctionnements rencontrés et d'y apporter rapidement des corrections.

CONCLUSION

Le directeur, d'un établissement sanitaire et social public hébergeant des personnes âgées, possède des outils managériaux exploitables, même dans une structure dite à taille humaine.

Pourtant, les présupposés concernant la gestion d'un petit établissement laissent souvent croire que l'action du directeur reste très limitée. Cette dernière est réputée comme ne possédant ni les moyens matériels, ni les moyens humains permettant de développer un véritable management de projet.

L'étude du déménagement, d'une petite structure de 85 lits, a permis de démontrer que certaines techniques du management trouvaient leur pleine utilité dans la mise en place d'un changement. Le manager dispose ainsi d'instruments lui permettant d'anticiper au mieux son action.

Cependant, même en ayant connaissance de toutes ces méthodes, le directeur est toujours confronté à des éléments non-devancés. Certains peuvent être tout simplement imprévisibles. D'autres peuvent être parfois liés à l'insuffisance de prise en considération d'un phénomène à un moment.

Il n'est pas possible de tout envisager et de tout prévoir. Une fois de plus, la carte proposée ne correspond pas à la réalité du terrain.

Le manager dispose alors de plusieurs indicateurs lui permettant de mesurer son mode de pilotage.

En l'espèce, les différences de point de vue rencontrées avec l'architecte, la menace de grève du personnel, l'arrêt longue maladie de l'animateur sont autant d'éléments perturbateurs, cités parmi d'autres, demandant au directeur d'adapter sa démarche. Il doit accepter de remettre en question une partie de son pilotage, sans perdre de vue la réalisation des objectifs prioritaires.

Cette expérience confirme que la mise en place d'un changement, démarche qui se retrouve dans toute tentative d'amélioration, nécessite un lourd travail de réflexion du directeur, souffle porteur du projet.

L'essence de la direction se perçoit dans la quête du sens, de l'orientation et des significations des actions conduites. Leur cohérence est continuellement recherchée, au regard des missions assignées à l'établissement.

Cette question du sens ne peut obtenir une réponse simplement technique. Elle oblige, lorsque l'on prend en charge des personnes âgées, à procéder à des choix qui ne sont pas uniquement stratégiques.

Une distinction essentielle se dégage alors entre management et direction.

En effet, certains manquements aux règles du respect et de la reconnaissance d'autrui sont devenus si fréquents en établissement que l'on n'y prend parfois plus garde. Des principes régulateurs doivent être cernés, afin de dénouer les contradictions auxquels confronte toute pratique. Les responsabilités incombant à un directeur d'établissement en la matière sont nombreuses.

Toute institution tend à socialiser les individus, représentés en l'espèce par les personnes âgées, selon des modèles spécifiques, dans une visée de régulation sociale globale.

Cependant, il ne peut pas se contenter de légitimer, sur la base de consensus implicites, les actes des membres du personnel, au détriment de la subjectivité des individus accueillis.

Ainsi, le défi de toute institution de ce type est de réussir à «concilier les nécessaires autonomies individuelles, consacrées par nos sociétés modernes, et les inéluctables solidarités corrélatives d'une appartenance communautaire ».

Cette affirmation, réalisée par Lesain-Delabarre à propos de sections d'éducation accueillant des enfants, prend toute son ampleur dans notre contexte, et questionne, une fois de plus de manière incontournable, sur le sujet très prosaïque de l'éthique du management.

Bibliographie

- ALBERT E., EMERY J.-L. *Le manager est un psy*. Paris : Éditions d'Organisation. 2001. 189p.
- BARANSKI L. *Le manager éclairé Piloter le changement*. Paris : Éditions d'Organisation. 2000. 353p.
- CAILLOSSE J. *Droit et modernisation administrative*. Paris : La documentation française. 2002.
- DICQUEMARE D. La résistance au changement, produit d'un système et d'un individu. *Les cahiers de l'Actif*, septembre-octobre 2000, n°292/293, pp. 81-96.
- FAUVET J.-C. *La socio-dynamique Concepts et méthodes*. Paris : Les Éditions d'Organisation. 1996. 337p.
- FINGER M., RUCHAT B. *Pour une nouvelle approche du management public Réflexions autour de Michel Crozier*. Paris : Éditions Seli Arslan SA.. 1997.
- FLORIS B. La peur n'évite pas le danger ! *Les cahiers de l'Actif*, septembre-octobre 2000, n°292/293, pp. 97-108.
- GAREL J.-P., LESAIN-DELABARRE J.-M. Diriger... est-ce manager ? *Le courrier de Suresnes*, 1996. n°66, p.16-74.
- GARNIER Cours de management public. I.E.P. de Bordeaux. 2001-2002.
- GROSSIN W. Vers la négociation permanente. *Les cahiers de l'Actif*, septembre-octobre 2000, n°292/293, pp. 51-63.
- LABBE D., LANDIER H. *Les relations sociales dans l'entreprise*. Paris : Éditions Liaisons. 1999. 275p.
- MIRAMON J.-M., COUET D., PATURET J.-B. *Le métier de directeur Techniques et fiction*. Rennes : Éditions E.N.S.P.. 2002. 272p.
- PROBST J.-B., MERCIER J.-Y., BRUGGIMANN O., RAKOTOBARISON A. *Organisation & management. Gérer le changement organisationnel*. Paris : Éditions d'Organisation. 1997. 264p.
- De SINGLY F. *L'enquête et ses méthodes: le questionnaire*. Paris : Collection 128. Nathan. 2001. 127p.
- VAILLANCOURT R. Réflexion autours de la perception du changement organisationnel. *Les cahiers de l'Actif*, septembre-octobre 2000, n°292/293, pp. 63-72.

Liste des annexes

- Annexe 1 :** p. 73
Composition du personnel travaillant dans l'établissement du sujet d'étude
- Annexe 2 :** p. 74
Extrait du règlement de fonctionnement adopté par l'établissement du sujet d'étude le 16 avril 2002
- Annexe 3 :** (non publiée) p. 77
Courbe de l'absentéisme du personnel de l'établissement du sujet d'étude
- Annexe 4 :** (non publiée) p. 79
Courbe du nombre de décès de résidents survenus dans l'établissement du sujet d'étude
- Annexe 5 :** p. 81
Questionnaire d'enquête à l'attention des personnels de l'établissement du sujet d'étude
- Annexe 6 :** p. 83
Questionnaire d'enquête à l'attention des résidents de l'établissement du sujet d'étude

ANNEXE 1 :

COMPOSITION DU PERSONNEL DE L'ETABLISSEMENT

Administration et logistique :	11 agents
Hôtellerie et ménage :	10 Agents des services hospitaliers
Soins :	16 Aides soignants 4 Infirmiers diplômés d'État
Animation :	1 agent
Médical :	1 médecin à mi-temps 1 pharmacien pour 2 vacations par semaine

Pour une structure hébergeant 85 personnes âgées valides, semi-valides et dépendantes.

ANNEXE 2 :

EXTRAIT DU REGLEMENT DE FONCTIONNEMENT

Adopté le 16 avril 2002 par l'établissement

Article II. CONDITIONS DE VIE

Section 2.01 Droits du résident

L'accueil et le séjour dans l'établissement s'inscrivent dans le respect des principes et valeurs définis par la Charte des droits et libertés de la personne âgée dépendante (voir Charte annexée et affichage dans l'établissement).

Le résident est une personne qui a le droit au respect des libertés fondamentales qui sont :

- Le respect de la vie privée

Le personnel est sensibilisé à ce sujet par le biais des formations et des réunions de discussion.

En toute circonstance et sauf urgence, aucun agent, quel que soit son grade ou sa fonction, ne pénètre dans la chambre d'un résident sans avoir frappé préalablement.

L'inspection des effets personnels des résidents, par les agents habilités, est strictement limitée aux nécessités d'hygiène et de sécurité.

- La liberté d'opinion

Le respect du consentement éclairé doit systématiquement être recherché, lorsque la personne est apte à exprimer sa volonté et à participer à la décision (art. L.331.3. du Code de l'action sociale et des familles).

- La liberté de culte

Une salle conçue à cet effet permet à chacun de se recueillir pour y pratiquer le culte de son choix.

Un résident peut y recevoir, à sa demande, la visite du ministre de son culte.

Un office catholique est célébré une fois par semaine dans la structure.

- Le droit à l'information

Les informations sont diffusées par voie écrite au travers de l'affichage, par voie orale au cours des animations, ou encore par le biais du personnel.

Les courriers sont distribués aux résidents au moment du déjeuner.

Les résidents peuvent eux-mêmes poster leurs lettres à la boutique située dans l'atrium.

Téléphone : chaque résident peut recevoir des appels téléphoniques dans sa chambre. Pour communiquer avec l'extérieur, un compte personnel doit être alimenté.

- La liberté de circulation

Les résidents ont la liberté d'aller et venir hors de l'établissement, sauf contre indication médicale.

- Le droit aux visites

La présence de la famille et des amis est une condition fondamentale de la qualité du séjour.

Pendant toute la durée de celui-ci, l'information et la communication entre la famille et l'établissement doivent être maintenues.

Section 2.02 Devoirs du résident

L'harmonie et le bon fonctionnement de la vie collective supposent le respect de quelques règles de conduites :

- La vie collective et le respect des droits et libertés respectifs impliquent des attitudes rendant la vie plus agréable : délicatesse, politesse, courtoisie, convivialité voire solidarité.
- Les visiteurs sont les bienvenus.
Toutefois, ils ne doivent pas troubler la sérénité des lieux, ni en gêner le fonctionnement.
- L'abus de boissons alcoolisées est interdit.

- Il est demandé de ne pas fumer dans l'établissement et dans les chambres pour des raisons de sécurité, sauf dans les lieux strictement prévus à cet effet.
- L'utilisation d'appareil de radio, de télévision ou de tout autre système phonique se fera avec discrétion.

En cas de difficultés auditives, le port d'écouteurs peut être envisagé.

Section 2.03 Vie collective

(A) Respect mutuel :

- Afin de respecter le repos et le confort de vie des résidents, il est demandé à chacun d'éviter tout désordre et tout bruit, en particulier entre 22h et 7h.
- La direction exige du personnel la plus grande correction envers les résidents ; en contre partie, elle demande le même comportement de la part des résidents envers les autres résidents et le personnel.

(B) Pourboires, cadeaux :

La distribution des pourboires ou de cadeaux de la part des résidents aux membres du personnel constitue un acte illégal.

(...)

ANNEXE 5 :

QUESTIONNAIRE A L'ATTENTION DES PERSONNELS

Ce questionnaire est anonyme et est rempli sur la base du volontariat.

1. Votre appréhension face au déménagement était-elle importante ?

Oui Non

Commentaires :

2. Considérez-vous que la préparation au déménagement a été suffisamment longue ?

Oui Non

Commentaires :

3. Considérez-vous que le déménagement en lui-même s'est correctement déroulé ?

Oui Non

Commentaires :

4. Vos modes de travail ont-ils été modifiés depuis ?

Oui Non

Commentaires :

5. Si la précédente question a amené une réponse positive :

Ces nouveaux modes de travail vous semblent-ils adaptés, avec le recul des 2 mois ?

Oui Non

Commentaires :

6. Avez-vous aujourd'hui vos repères spatiaux dans cette nouvelle structure ?

Oui Non

Commentaires :

7. Avez-vous aujourd'hui vos repères organisationnels dans cette nouvelle structure ?

Oui

Non

Commentaires :

8. Vous pouvez indiquer votre catégorie socioprofessionnelle :

A.S.H.

Personnel administratif et technique

I.D.E.

A.S.

ANNEXE 6 :

QUESTIONNAIRE A L'ATTENTION DES RESIDENTS

Ce questionnaire est anonyme et est rempli sur la base du volontariat.

1. Votre appréhension face au déménagement était-elle importante ?

Oui Non

Commentaires :

2. Considérez-vous que la préparation au déménagement a été suffisamment longue ?

Oui Non

Commentaires :

3. Considérez-vous que le déménagement en lui-même s'est correctement déroulé ?

Oui Non

Commentaires :

4. Votre mode de vie a-t-il été modifié depuis ?

Oui Non

Commentaires :

5. Si la précédente question a amené une réponse positive :

Ce nouveau mode de vie vous semble-t-il adapté, avec le recul des 2 mois ?

Oui Non

Commentaires :

6. Avez-vous aujourd'hui vos repères spatiaux dans cette nouvelle structure ?

Oui Non

Commentaires :

7. Avez-vous aujourd'hui vos repères organisationnels dans cette nouvelle structure ?

Oui

Non

Commentaires :

8. Êtes-vous mieux dans cette nouvelle structure ?

Oui

Non

Commentaires :

9. Combien de temps avez-vous vécu dans l'ancien établissement ?

10. Quel est votre âge ?

11. Quel est votre sexe ?