

# LES ISSUES COLLABORATIVES DANS UNE SITUATION CONFLICTUELLE : RETOUR D'EXPERIENCE

**L. Cournot**

Directrice Générale des Services, Ecole Nationale d'Ingénieurs de Tarbes, [laurence.cournot@enit.fr](mailto:laurence.cournot@enit.fr)

## RESUME :

Cet article a pour objet l'analyse et la restitution d'une situation conflictuelle dans laquelle les solutions se sont dégagées sur la base d'une méthodologie managériale relativement innovante basée sur des relations collaboratives associées à des outils qualité particuliers : brainstorming silencieux, diagramme des affinités, diagramme des relations.

**MOTS-CLEFS :** situation conflictuelle, démarche collaborative, outils qualité.

## ABSTRACT:

### **COLLABORATIVE SOLUTIONS IN A CONFLICT SITUATION: EXPERIENCE FEEDBACK FROM A UNIVERSITY CASE**

The aim of this paper is to analyze and restate a conflictual situation in which solutions have emerged on the basis of a relatively innovative managerial methodology based on collaborative relationships with particular quality tools such as the silent brainstorming, the affinity diagram or the relationships diagram.

**KEYWORDS:** conflict situation, collaborative approach, quality tools

## Introduction

L'Entité d'enseignement supérieur et de recherche, objet de ce retour d'expérience, est composée de deux laboratoires de recherche et de deux instituts, proposant une vingtaine de formations, qui accueillent **3200 étudiants** environ.

Elle est constituée de 40 personnels BIATSS et 130 enseignants et enseignants-chercheurs.

Ce retour d'expérience est présenté en deux parties. La première a pour objet la description du terrain, en particulier du caractère conflictuel de la situation. Le choix du périmètre de l'expérience est précisé et la présentation du terrain est complétée par ce qui nous est apparu comme essentiel, c'est-à-dire le ressenti du personnel.

La deuxième partie présente le déroulement méthodologique mis en œuvre et en premier lieu la modalité de dépassement de ce ressenti. Il en résulte l'identification de plusieurs centaines de problèmes pour lesquels nous présenterons comment ils peuvent être décaféés par une lecture qui privilégie l'immatériel. Sur la base des préconisations dégagées collectivement, nous verrons comment elles ont pu s'inscrire dans la cohérence stratégique de l'équipe dirigeante. Cette partie se conclut par le repérage des facteurs clés de succès.

## I LE TERRAIN

### I.1 UNE SITUATION DEVENUE CONFLICTUELLE

Chargée au sein de la direction d'une responsabilité managériale de haut niveau, je suis rapidement marquée par deux constats.

En premier lieu, un nombre important de **conflits** (quotidiens) et des actes de violence au travail, tous marqués notamment par des échanges de courriels irrespectueux, des interactions physiques loin du respect mutuel, des manifestations non verbales éloignées de la plus simple courtoisie, des réunions conflictuelles marquées par des positions rigides et au sein desquelles le cri est plus présent que l'écoute. En résumé, il n'est plus vraiment possible de discuter en toute sécurité au point que la moindre communication est empêchée.

L'enjeu est de réinstaurer un climat de confiance et une situation propice au dialogue pour les personnels et la direction, d'autant que l'on peut entrevoir, en dépit de ces dysfonctionnements, un terreau coopératif intéressant. On peut, en effet, déceler des réflexes d'entraide entre les agents et de claires manifestations d'envie d'amélioration.

Le deuxième constat concerne un fort taux de **départs volontaires** des personnels au niveau de la gouvernance ou des postes stratégiques : démission

de la doyenne et d'un directeur d'institut, mutation de la secrétaire générale en poste, départ du responsable des finances et de sa gestionnaire, de la chargée de communication, du secrétaire de direction. Il y a, par ailleurs, un **turn-over** notable au niveau opérationnel au sein des secrétariats pédagogiques composés d'une vingtaine de personnes en appui aux formations.

Pour autant, ces éléments contrastent avec **une forme d'attachement** à l'Entité. Certaines fonctions supports, marquées par des autonomies et responsabilisations relatives, telle que la reprographie, la logistique ou l'informatique, sont d'ailleurs stables dans la composition de leur personnel.

En résumé, l'organisation est structurellement touchée au point qu'il devient difficile d'organiser l'aide à la décision (données non traçables, peu ou pas de dispositif ou d'outil d'aide à la décision du type tableau de bord) et difficile de piloter tout simplement (pilotage financier, pilotage des RH) dans la mesure où **la direction joue davantage un rôle de pompier**, lors de sa prise de fonction, qu'un rôle de stratège.

L'enjeu est de **redonner du sens** à l'organisation et de réinstaurer une qualité de vie au travail qui induise un engagement pérenne des personnels (fierté d'appartenance, épanouissement, envie d'y rester).

## 1.2 LE CHOIX DU PÉRIMÈTRE

Avec ce constat, je choisis volontairement de restreindre le périmètre aux seuls personnels administratifs sans inclure les enseignants et enseignants-chercheurs dans la démarche après une rapide analyse systémique de l'entité.

En effet, sous l'angle de l'analyse systémique, je constate que le cœur de métier de l'entité, que ce soit celui de former des étudiants ou celui de réaliser des recherches qui répondent à des défis socio-économiques, n'est a priori pas marqué par un dysfonctionnement majeur.

S'il existe une insatisfaction, elle concerne davantage **l'emprise des actes administratifs au détriment de l'activité de recherche** et là encore c'est le rôle des fonctions supports qu'il convient de questionner dans le soutien à la recherche ou à l'enseignement.

Dans les faits, les centres opérationnels (recherche et formation) remplissent leurs fonctions. En revanche, les fonctions supports et logistiques montrent des dysfonctionnements que ce soit au niveau **psychologique** (risques psycho-sociaux et relationnels) ou **sociologique** (dynamique de groupe).

Concrètement, l'analyse comparée entre la teneur des entretiens que j'ai pu mener et l'organigramme révèle que nombre d'agents n'exercent pas les fonctions de leur position dans l'organigramme (la gestionnaire des ressources humaines BIATSS assure la fonction d'opératrice logistique à 70% de son activité ; le secrétaire de direction a une fonction de

ressources humaines (il gère les dossiers des personnels enseignants), en revanche, les compte rendus des instances de l'entité ne sont pas réalisés).

De même, la matrice « RACI » (« Responsible, Accountable, Consulted, Informed », matrice des rôles et responsabilités) révèle des dysfonctionnements : aucun acteur pour certaines activités, peu de personnes informées, trop de responsabilités sur la même personne, cette dernière étant par ailleurs trop souvent actrice (autrement dit, elle porte à la fois la responsabilité de faire le travail - parfois des autres - et celle d'approuver la conformité du résultat), etc.

Enfin, je constate également, sur le périmètre des fonctions administratives, que le mécanisme de coordination est celui de la supervision directe : pour régler la question qui se pose, on fait appel au N+1 pour qu'il résolve la situation. Or, l'organigramme montre un modèle en râteau : les 40 personnels administratifs ont pour N+1 le même référent. Culturellement, le modèle de management pratiqué avec les personnels depuis plus de 10 ans est le **modèle traditionnel français : hiérarchie unitaire, discipline, contrôle direct, sanction et identification au chef.**

En conséquence, je choisis d'approfondir en priorité l'analyse sur le seul périmètre des personnels administratifs.

## 1.3 LE RESENTI DES PERSONNELS ADMINISTRATIFS

Le ressenti des personnels administratifs, quant à lui, est celui d'un **« mal-être au travail »**.

J'ai rencontré chacun des personnels administratifs à l'occasion de ma prise de fonction. Lors des entretiens, ils expriment leur ressenti, en déposant une charge émotionnelle importante, de manière peu ou non factuelle, sous deux formes :

- « Mal-être au travail »
- « Plus de communication possible ».

Dès lors, l'enjeu est de réaliser un diagnostic le plus objectif possible en utilisant des méthodes simples qui puissent induire des plans d'actions.

Ayant suivi des formations sur les concepts, méthodes et outils de la qualité, confortée par leur valeur ajoutée lors de mes expériences professionnelles successives, je suis naturellement portée à les utiliser pour relever cet enjeu et résoudre les problèmes a priori humains et organisationnels.

## 2 DEROULEMENT METHODOLOGIQUE

### 2.1 COMMENT ALLER AU-DELÀ DE LA PERCEPTION ?

La première étape consiste donc, dans un contexte conflictuel et non communiquant, à passer de la perception (donnée d'entrée) à l'identification des problèmes (donnée de sortie) en commençant par rendre les hypothèses factuelles.

Le 1<sup>er</sup> choix est de « **mesurer** », la mesure étant un garant « objectif » au-delà de la perception.

Le 2<sup>ème</sup> choix est de mesurer **avec l'ensemble des personnels administratifs** (40 personnes) et l'implication de la direction afin de crédibiliser la donnée de sortie et donner confiance aux résultats. L'objectif est également d'avoir une mesure consensuelle qui soit tout autant un élément de pacification des interactions sociales.

Pour ce faire, nous choisissons (la direction récemment élue et moi-même) de les inviter à une assemblée générale. Pour le personnel administratif, il s'agit de la première réunion formelle organisée avec eux. Ce caractère formel est accentué par sa localisation dans la salle du conseil. Elle a lieu environ trois mois après mon arrivée dans l'entité. Ce délai s'explique par la nécessité d'avoir effectué au préalable une première analyse du contexte et de l'environnement afin de connaître la finalité de la réunion et d'en maîtriser la conception. C'est d'autant plus important que cette première réunion représente un enjeu pour les personnels qui sont à la fois « en attente » d'un changement face à une situation de crise et « en défiance » sans savoir exactement à quel type de direction ils ont à faire ou plus exactement avec quel modèle de management ils vont exercer leurs missions. Pour autant, chacun des personnels concernés a répondu présent.

Le 3<sup>ème</sup> choix se porte sur **l'outil, qui doit être adapté à la situation** : puisque la communication orale n'est plus possible, mon choix se porte sur le « brainstorming silencieux ». Il a l'avantage de préserver l'anonymat, de permettre à chacun de s'exprimer (personnels réservés compris), sans influence hiérarchique, sans monopole de prise de parole (par charisme ou souffrance). L'enjeu est d'avoir une mesure « sincère ». Le « **brainstorming silencieux** » permet de poser une question explicite et pertinente à résoudre pour eux en situant les acteurs dans l'action et la réactivité immédiate ce qui les rend co-constructeurs de la problématique.

En première étape, je pose alors un cadre clair en leur demandant de répondre à une **unique question** :

#### « C'est quoi, le problème ? »

- 1 seul post-it par problème
- Être le plus clair possible
- Dans le respect d'autrui : ne pas citer de nom, ne pas porter de jugement

- Du tac au tac

**Résultat**, en **15 minutes**, nous avons identifié près de **350 problèmes** ensemble ! (Figure 1)

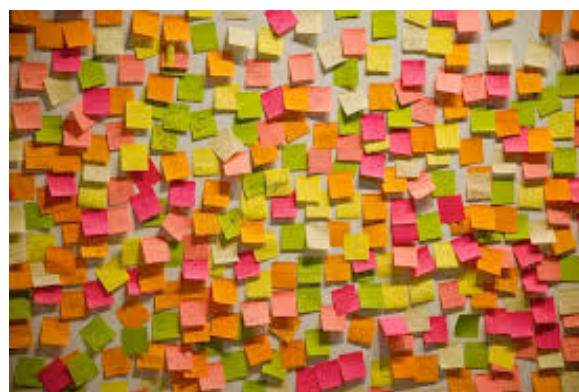


Figure 1 : Exemple des « 350 problèmes explicités » en 15 mn par 42 acteurs associés au « brainstorming silencieux »

### 2.2 IL Y A 350 PROBLÈMES, ET ALORS ?

Je rassemble les post-it et brandis victorieusement leur 350 « post-it » qui représentent a priori 350 problèmes.

Je valorise clairement leur production, pour un groupe qui ne communique plus et qui se dit dans un « no man's land », **il y a visiblement une capacité à communiquer**, avec des choses à dire, et des résultats qui marquent la réussite de ce premier atelier.

On notera 2 à 3 « résistants » en début de séance qui pourtant se sont pris rapidement « au jeu » en constatant l'ardeur et le rythme soutenu avec lequel leurs collègues inscrivaient leurs problèmes sur les post-it, marquant ainsi leur premier « engagement » dans le processus de changement ; finalement, eux aussi ont voulu être acteurs et parties-prenantes de l'engagement conscient et collectif du groupe.

La deuxième étape consiste donc à « **trier** » et « **classer** » avec **l'ensemble des personnels** pour les mêmes raisons que précédemment citées (co-construction objective de la problématique). L'objectif est de transformer ces 350 problèmes en un ensemble organisé de solutions !

Dès lors, le choix de **l'outil**, se porte sur **le diagramme d'affinités**. Après avoir été mélangés, les post-it sont aléatoirement redistribués aux personnels. Le principe est de les regrouper par « affinités », c'est à dire par la perception que les acteurs ont de leurs liens proches ou distants entre eux. On peut aussi appeler cela « sens », « lien » ou « paradigme » ou tout autre mot accepté par les acteurs.

A tour de rôle, chacun cite le problème inscrit sur son post-it et le dépose sur un panneau prévu à cet effet. L'acteur suivant fait de même avec un choix :

- Si le problème se trouve être dans le même paradigme, il le place dans la même colonne,

- Si le problème se trouve être dans un autre paradigme, il le positionne dans une colonne à côté,
- Chacun à la possibilité de repositionner un post-it « problème » s'il le considère être mal placé,
- Les « post-it » qui viendraient à avoir des changements de places par divergence d'intérêts sont retirés du circuit avant d'être à nouveau traités quand les paradigmes sont exhaustifs.

Une fois, les colonnes constituées, les personnels se mettent d'accord sur un « en-tête » de colonne représentative de son contenu, « en-tête » de 1er niveau (figure 2).



Figure 2 : Les problèmes posés collectivement par les acteurs après regroupement par affinités des 350 problèmes identifiés

Puis les « en-têtes » de colonnes sont regroupés de la même manière sous un « en-tête » de 2ème niveau.

A l'issue de cette activité, ont émergé 8 colonnes avec 8 entêtes (figure 3) :

1. Absence de pilotage - Pas de politique générale claire

2. Absence de communication interne ou externe
3. Pas de procédure claire – procédures complexes
4. Absence d'organisation du travail et pas de perspectives pour le personnel
5. Les activités et les rôles ne sont pas clairs
6. Mal-être au travail
7. Difficultés logistiques du matériel
8. Difficulté à gérer les emplois du temps (scolarité)

Dans une démarche dynamique volontairement positive, les intitulés de problèmes sont transformés en intitulés positifs. L'enjeu est de transformer les problèmes en opportunités, de poser, d'ores et déjà, les prémices du changement et de laisser entrevoir que ce sont autant de solutions possibles à mettre en œuvre :

1. Avoir une politique claire de pilotage
2. Avoir une communication interne et externe
3. Clarifier et simplifier les procédures
4. Avoir une meilleure organisation du travail et des perspectives pour les personnels
5. Clarifier les activités et les rôles
6. Assurer le bien-être au travail
7. Assurer la logistique (matériels)
8. Gérer et suivre les emplois du temps

**Résultat**, en 1h30, nous passons de 350 problèmes à **un ensemble organisé de 8 solutions possibles** qui sont autant de changements et d'objectifs mesurables potentiels (extrait en figure 3).

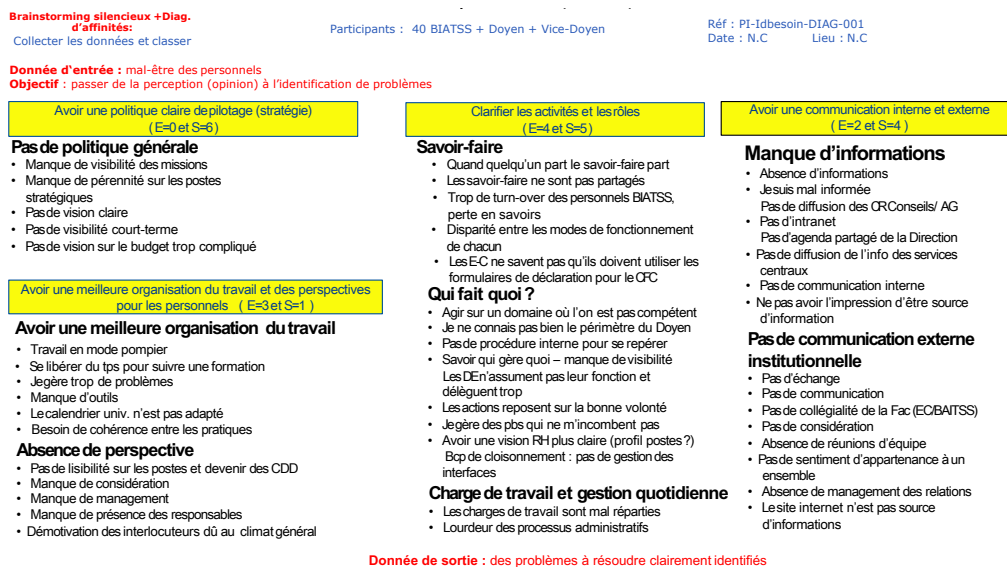


Figure 3 : Extrait des objectifs mesurables à partir du classement des problèmes identifiés par diagramme d'affinités par les acteurs

## 2.3 COMMENT PRIORISER SUR L'IMMATÉRIEL ?

Si le périmètre s'est nettement clarifié en passant d'une perception à 350 problèmes puis à 8 solutions potentielles, il n'en reste pas moins que le champ de mise œuvre reste large et les moyens contraints.

Par expérience, ou sagesse, en regard du contexte et des moyens, je sais qu'il ne sera pas concrètement possible de mener de front toutes les solutions ; d'autre part, si les personnels viennent de s'engager dans une relation de confiance, il n'en faudra pas moins **leur apporter rapidement des « preuves » de confiance**, autrement dit, des résultats visibles et concrets qui donnent toute sa crédibilité à la confiance ainsi acquise. **Il est donc urgent de prioriser.**

La question se pose dès lors de comprendre les interrelations entre ces problèmes et notamment de comprendre et faire comprendre aux personnels qu'il existe une dynamique entre ces problèmes.

En effet, les participants pensent qu'il y a d'abord un mal-être. L'expérience me porte à penser que **le mal-être est une conséquence des problèmes révélés plutôt qu'une cause**. L'objectif est de les rendre acteurs de la compréhension de cette dynamique afin qu'ils identifient, d'une part, **les causes racines** et, d'autre part, l'impact potentiel de ces causes, autrement dit leurs effets.

**Le choix de l'outil**, se porte naturellement sur **le diagramme des relations** plutôt que le « 5 Pourquoi » (5P). En effet, si l'objectif premier était de passer de la perception au factuel (descendre dans l'échelle des valeurs), l'objectif à cette étape est de prioriser avec une logique d'action sur des solutions « racines » car elles ont des effets induits sur les autres.

Ainsi, pour chaque solution identifiée, se pose la question de savoir si elle est la cause ou pas de chacune des autres (« La solution X a-t-elle une influence sur la solution Y ? »).

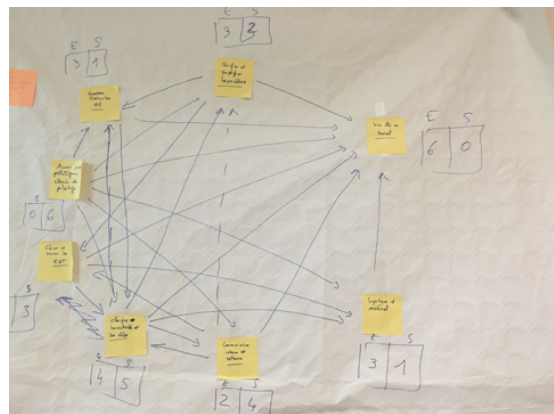


Figure 4 : Elaboration du diagramme des relations entre les 8 solutions émergentes

La décision est arrêtée à l'issue d'un vote (à main levée) où l'on constate les choix dans les réponses. Dans l'affirmative, une flèche est tracée de la solution X vers celle sur laquelle elle a un impact, dans la négative, aucun lien n'est tracé.

Chaque item est traité de la même manière jusqu'à avoir traité chacune des solutions (figure 4).

La deuxième action consiste à **comptabiliser** pour chaque solution, le nombre de flèches entrante (E) et le nombre de flèches sortantes (S) afin de rendre visible la solution « racine » qui est la plus génératrice d'effets induits sur les autres solutions.

**Résultat**, en **30 mn**, on a Identifié ensemble les interactions de causalité et les causes racines sur les 8 solutions explicitées (figure 5).

Il en ressort **3 causes racines** ( $S > 4/7$ ) dont une prépondérante car elle a un effet sur 6 problèmes sur 7 et n'est impactée par aucun des autres problèmes :

1. **Avoir une politique claire de pilotage (S6-E0)**
2. **Clarifier les activités et les rôles (S5)**
3. **Avoir une communication interne et externe (S4)**

Par ailleurs, le groupe d'acteurs fait le constat, que le mal-être au travail n'est pas une cause en soi ( $S=0$ ), mais une conséquence des autres problématiques ( $E=6/7$  et  $S=0$ ).

## 2.4 L'INTÉGRATION DANS LA POLITIQUE ET L'ALIGNEMENT STRATÉGIQUE

Conformément au principe de Pareto, la Direction fait alors le choix de se concentrer sur les causes racines plutôt que sur l'ensemble des problèmes et de **tenir compte de ces éléments dans la définition des orientations stratégiques**.

Ainsi ces données ont concrètement alimenté et été intégrées dans :

- Le diagnostic interne (forces et faiblesses) du **SWOT** de l'Entité,
- Les **orientations stratégiques** de l'Entité,
- Le **contrat d'objectif et de moyens** avec l'Université,
- Le **plan de communication** interne et externe de l'Entité,
- Le **plan d'actions** relatif au **management des ressources humaines**,
- Le **plan d'actions** relatif au **management organisationnel et qualitatif** de l'Entité.

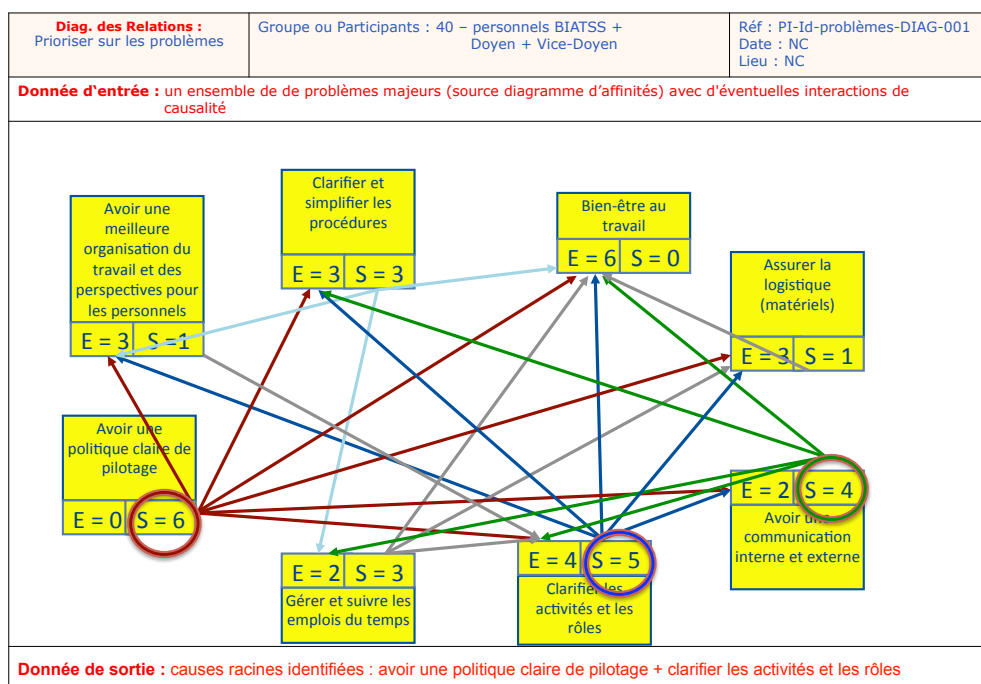


Figure 5 : Diagramme des relations sur les 8 solutions explicitées montrant les 3 causes racines dont les mises en œuvre devront être surveillées en priorité.

## 2.5 LES FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS :

Les conditions du succès de la démarche :

- **L'implication de toutes les parties :** il est essentiel d'impliquer l'ensemble des parties directement intéressées quelles que soient leurs fonctions ; la mesure n'a de sens que si elle n'est pas suspecte et donc significativement représentative des parties intéressées.
- **Le bon usage des outils qualité :** il est crucial de savoir utiliser les outils de la qualité avec pertinence et à bon escient. L'animateur doit être « techniquement mature » ; il doit s'être posé les bonnes questions pour utiliser des outils adaptés et être confiant en la méthodologie. L'enjeu de l'Entité était de dépasser « la perception » pour aller vers une mesure objective, facteur clé d'une co-construction et reconstruction de l'équipe.
- **Faire preuve d'empathie :** être vraiment à l'écoute et accepter que les solutions issues de l'intelligence collective, si elles ne sont pas forcément toutes celles que l'on aurait identifiées, soient des solutions, en tout état de cause, adaptées à la situation et au contexte du moment.
- **Oser le changement :** la question est de prendre le risque de faire « autrement » dans des organisations à hiérarchie verticale et d'être crédible auprès des acteurs en la matière. L'animateur n'est pas prescripteur d'une solution ; il est garant

d'une méthodologie et ne doit pas perdre de vue la finalité qui est d'avoir des données objectives, traçables et consensuelles tout en gardant une incertitude relative sur le résultat.

- **Engager la direction dès le début :** il est nécessaire que la direction s'engage dans la démarche, et, idéalement, accepte a priori d'intégrer, sans les connaître, les données de sortie dans sa stratégie. Si dans la pratique judiciaire romaine, la pratique des contrats se fondait sur la parole donnée, de nos jours la présupposition que la direction maintiendra ses promesses n'est plus acquise. Aujourd'hui, la crédibilité se fonde sur les preuves apportées, socle d'une confiance renouvelée et pérenne. Ainsi, la démarche n'est cohérente que s'il y a un alignement stratégique jusque dans l'action. Les personnels se sont « engagés » dans une relation de confiance ; de l'intelligence collective a émergé un ensemble de solutions possibles. La direction était en phase avec un management collaboratif dès le départ et elle a assumé la responsabilité d'inscrire dans sa stratégie ces éléments et a décliné un plan d'actions annuel par axe stratégique dans une logique d'amélioration continue. Elle a concrètement rendu crédible la confiance donnée par des actes dont elle présente, par ailleurs, un bilan annuellement.

## Conclusion

**Quatre principales leçons** peuvent être tirées de cette expérience qui concernent respectivement, les résultats de terrain eux-mêmes, la transférabilité des outils mobilisés, leur pertinence par rapport aux pratiques usuelles et le regard critique qu'il convient de porter.

### 1) Des résultats opérationnels appréciés par les personnels

- Techniquement, c'est la 1<sup>ère</sup> fois depuis 12 mois que les personnels administratifs (BIATSS) sortent d'une réunion sans « s'étripier » avec un **résultat partagé** et des priorités définies et acceptées. Tout le monde a pu s'exprimer et les résistants ont fini par adhérer au groupe et participer.
- Un plan stratégique de communication pluriannuel a été élaboré en fonction des publics cibles (étudiants, personnels, lycéens, entreprises, etc.) et des problématiques identifiées. En particulier, des actions ont été mise en place visant à **développer le lien social et transgénérationnel** au sein de l'entité (journée passage de témoin), la cohésion d'équipe (atelier de « teambuilding » du type "chamallow challenge ») et le sentiment d'appartenance (galerie des portraits, co-construction des valeurs par exemple).
- Sur le plan managérial, il s'est opéré une restructuration organisationnelle assez profonde. La **structure** devient plus **transversale** que hiérarchique, avec une clarification des activités (mise en place d'une approche processus) et des rôles (création de fiches de poste) et un entretien professionnel rénové qui devient à la fois un élément clé d'ajustement et aussi structurant pour l'individu et l'organisation. Le mécanisme de coordination est celui de l'ajustement mutuel et de la standardisation dès lors qu'elle a une valeur ajoutée. On notera, **une responsabilisation des acteurs** qui se présentent à la direction, non plus avec un problème mais avec **des solutions co-construites** et comparées, voire des préconisations.
- Politiquement, la direction a clarifié ses axes stratégiques, décliné un plan d'actions pluriannuel ajusté annuellement par axe, présenté des bilans et ajustements réguliers de ce dernier. Elle a identifié des **chargés de mission** dont le périmètre, la durée, les attentes et livrables sont clarifiés dans des lettres de mission. Elle a repris ses fonctions et devient une **direction « stratège »** en lieu et place de « pompier ». Plus largement, elle a **clarifié sa vision**, son ambition et a travaillé avec les personnels sur les valeurs qui sont autant de garde fous dans les périodes de décision critique.
- En matière de bien-être, **le sourire retrouvé des personnels** est le meilleur résultat obtenu. On

notera entre autres, la disparition de départs volontaires, le « retour » de certains personnels, la stabilité dans l'emploi avec la volonté de s'inscrire durablement dans l'Entité. Un sentiment d'appartenance notablement marqué par la mise en œuvre d'une galerie des portraits de type Harcourt.

- Outre le caractère opérationnel à court terme des résultats de la démarche, les données de sortie obtenues viennent étayer la stratégie de l'entité mais sont aussi autant de données d'entrée pour différents diagnostics. On citera par exemple le dialogue de gestion dans le cadre du contrat d'objectif et de moyens, **l'analyse des risques psychosociaux** ou encore la mise en place d'un projet de service.

### 2) Des outils transposables dans d'autres contextes

S'il est nécessaire de maîtriser quelques autres concepts (accompagnement du changement, approche systémique, etc.) qui participent à l'accompagnement de l'évolution de nos organisations, je tiens à souligner qu'il est largement **possible d'utiliser ces outils dans d'autres contextes**.

J'ai en effet eu l'occasion d'utiliser régulièrement ces outils depuis près de 10 ans dans des situations aussi variées que :

- **L'identification des peurs** dans le cadre d'une fusion pour accompagner le changement,
- La définition et la mise en œuvre une **comptabilité analytique** par activité pour connaître et valoriser ses coûts,
- La mise en œuvre **d'approches processus** pour connaître et maîtriser ses activités,
- L'identification de la valeur ajoutée d'un **centre de documentation** pour élaborer une stratégie de différenciation.

### 3) Une démarche pertinente par rapport aux outils usuels

On pourrait s'interroger sur la pertinence de la démarche par rapport aux outils classiques : démarches de certification ISO, groupes de travail, réunions.

L'enjeu de la **certification ISO 9001** « Système de management Qualité » est d'abord d'apporter une preuve de confiance vers un tiers externe en regard d'un référentiel (garantir la fiabilité des mesures pour une prestation de service, prouver la conformité de la qualité d'un service de formation continue, etc). Elle ne s'inscrit donc pas dans le même cadre ni la même finalité.

Les **groupes de travail** sont itératifs et s'inscrivent bien souvent dans la durée. Le prérequis d'un groupe de travail est le respect mutuel, une capacité d'écoute et une certaine ouverture d'esprit. L'organisation ne

doit donc pas être en situation de crise mais plutôt mature avec un mécanisme de coordination orienté vers le consentement mutuel. La démarche mise en œuvre a, quant à elle, permis d'avoir un résultat immédiatement visible ce qui était un enjeu en regard de la situation de crise.

Enfin, **les réunions** sont rarement co-constructives dans la mesure où l'invitant est bien souvent prescripteur d'un ordre du jour. Dès lors, les participants sont plutôt « récepteurs » et ne peuvent que « réagir ». Ainsi la donnée de sortie d'une réunion est plus ou moins prédéfinie et n'est pas celle d'une intelligence collective proprement dite. En soi, elle génère moins de solutions potentiellement innovantes.

#### 4) Le regard critique que l'on peut porter sur la démarche dans une logique amélioration continue

La **valeur ajoutée** de la démarche, en particulier quant au contexte de mal-être, a été **plus importante qu'escomptée**.

Aussi, agirais-je de la même manière si c'était à refaire dans une situation comparable.

En revanche, il eut été possible de pousser la démarche un pas plus loin pour une meilleure efficacité.

En effet, **chaque problème** (factuel) révélé a été **transformé en une opportunité** et il a été mis en place un plan d'actions (à partir de benchmark, d'études, d'analyses causes-effet ou des éléments collectés lors du brainstorming).

Il me semble qu'il eut été plus efficace, une fois les problèmes révélés, d'utiliser la méthode des « 5 Pourquoi », à ce stade précis, pour identifier la cause racine de chaque problème posé (exemple : Pourquoi la politique générale n'est-elle pas claire ?).

Enfin pour conclure, si la crise s'est trouvée être un levier incitatif du changement dans le cas présent, il me semble souhaitable que ce ne soit pas la situation de crise qui conduise à s'investir dans une organisation durable.

**Les organisations doivent travailler dans des formes adaptées à leur culture** et s'inscrire dans une démarche volontariste de réduction du risque pour soutenir durablement leur transformation.

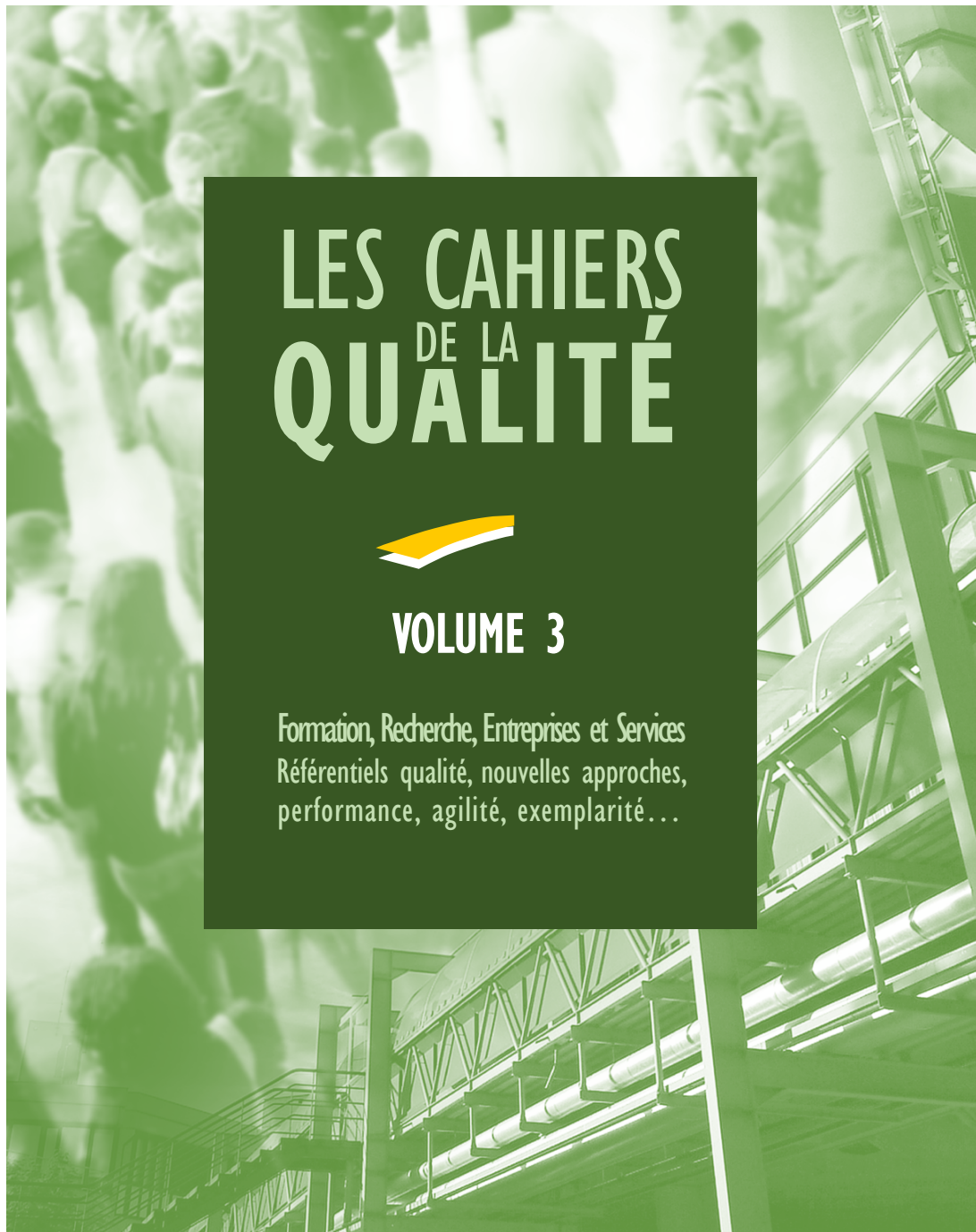
Les facteurs clés devraient être la **transdisciplinarité**, le **contact avec le terrain** et le souci d'une **mise en œuvre incrémentale** dans une logique d'amélioration continue.

#### Bibliographie :

- Lewis R. D., (2006), When cultures collide – leading across cultures, Third edition Nicholas Brealey International, [www.nicholasbrealey.com](http://www.nicholasbrealey.com), ISBN-978-1904838029,
- Delbecq E., (2010), Le leadership de l'incertitude, Vuibert, [www.vuibert.fr](http://www.vuibert.fr), ISBN-978-2-7117-6891-2
- Mintzberg H. et Frery F. (2014), Manager - L'essentiel, Vuibert, [www.vuibert.fr](http://www.vuibert.fr), ISBN-978-2-311-40094-6
- Mintzberg H., (1982), Structure et dynamique des organisations, Librairie Eyrolles - Editions d'Organisation, [www.eyrolles.com](http://www.eyrolles.com), ISBN-978-2708119710
- Joule R.-V. et Beauvois J.-L., (2014), Petit traité de manipulation à l'usage des honnêtes gens, Presses Universitaires de Grenoble, [www.pug.fr](http://www.pug.fr), ISBN-978-2706118852
- Tonnelé A., (2011), 65 outils pour accompagner le changement individuel et collectif, Librairie Eyrolles - Editions d'Organisation, [www.eyrolles.com](http://www.eyrolles.com), ISBN- 9782212548433
- Norme NF EN ISO 9001:2015, (2015), Systèmes de management de la qualité – Exigences, AFNOR Editions, [www.afnor.org](http://www.afnor.org)



**Cet article est publié dans :**



**Commande sur :**

<https://www.amazon.fr/Cahiers-Qualit%C3%A9-Entreprises-R%C3%A9f%C3%A9rentiels-performance/dp/1973283026>

© Université de Technologie de Compiègne, Editeur Indépendant  
Les Cahiers de la Qualité – Volume 3

ISBN-10 : 1973283026 - ISBN-13 : 978-1973283027- ASIN : 1973283026 - Dépôt légal : 7 janvier 2018  
UTC - rue du docteur Schweitzer - CS 60319 - 60203 COMPIEGNE Cedex – France – www.utc.fr