

pédagogie

# Les compétences à développer pour la **performance collective** de demain

■ L'hôpital de demain déploiera, plus encore qu'aujourd'hui, son activité dans un environnement économique, social et politique complexe. ■ L'approche systémique, la mise en valeur de l'intelligence émotionnelle et des dispositifs pédagogiques innovants s'avèrent des appuis efficaces pour un management aux prises avec le changement incessant.

© 2017 Publié par Elsevier Masson SAS

Mots clés – approche systémique ; changement ; compétence ; hôpital ; intelligence émotionnelle ; management

JEAN-YVES ARRIVÉ  
Psychologue,  
coach et consultant RH  
Président de Co'acting,  
10, rue de Penthièvre,  
75008 Paris, France

**The skills to develop for tomorrow's collective performance.** The activity of the hospital of the future will be carried out, even more so than today, in a complex economic, social and political environment. The systemic approach, the emphasis on emotional intelligence and innovative pedagogical methods are proving to be effective tools for a management having to deal with constant change.

© 2017 Published by Elsevier Masson SAS

Keywords – change; emotional intelligence; hospital; management; skill; systemic approach

Répondre à la question « *De quel type d'encadrement, de management, l'hôpital de demain a-t-il besoin ?* » suppose d'observer cet univers sous ses multiples facettes. L'hôpital est une organisation, un système composé de nombreux sous-systèmes en interaction permanente. Les compétences sont multiples et nombre d'entre elles, pourtant nécessaires, sont parfois loin du cœur de métier "soins". Les acteurs, le plus souvent des techniciens, des experts, des professionnels formés à leur métier, ne sont pas toujours conscients des attentes et des besoins de l'autre. Ils les perçoivent davantage au travers de leurs représentations et de leurs croyances que sur la base d'une connaissance réelle de leurs fonctions et de leurs enjeux. De plus, la dimension affective, les ressentis et, parfois, les ressentiments qui se tissent au fil des années entre certaines personnes pèsent lourdement. Les évolutions technologiques, ainsi que le regard et les comportements des jeunes générations qui intègrent le monde du travail, font aussi partie des éléments à prendre en compte dans la compréhension de cet univers en mutation.

## APPROCHE SYSTÉMIQUE ET COMPLEXITÉ

La situation actuelle exige de s'interroger sur les évolutions nécessaires du management. Il nous

apparaît que l'approche systémique<sup>1</sup> offre la grille de lecture la plus adaptée. Elle pose quatre principes fondamentaux.

### Le principe de totalité

Le tout est différent de la somme des parties. Ainsi,  $1 + 1 + 1 = 4$  quand l'intelligence collective est au rendez-vous, mais  $1 + 1 + 1 = 0$  quand les tensions, les jeux de pouvoir sont à l'œuvre. On comprend bien alors comment le management du système (que ce soit un service ou un établissement hospitalier) revêt toute son importance pour permettre de tirer le meilleur parti de compétences qui, prises individuellement, sont souvent indéniables, mais qui, impliquées dans des logiques corporatistes, réglementaires, financières, de recherche de pouvoir, etc. peuvent conduire à des résultats médiocres, et parfois même à des catastrophes, y compris sur le plan humain.

### Le principe d'interaction

Chaque élément du système peut agir sur les autres ainsi que sur l'ensemble. Ainsi est-il important non seulement d'être à l'écoute de chacun, mais aussi de faciliter les échanges transversaux, d'accepter les confrontations en les accompagnant pour trouver des réponses innovantes. La rétroaction est un processus essentiel dans

Adresse e-mail :  
jy.arrive@orange.fr  
(J.-Y. Arrivé).

## Directeurs et GHT, nouvelles perspectives

la communication. La réduction des temps d'échange en relation individuelle et collective au profit de l'utilisation des nouvelles technologies est en apparence un gain de temps, mais il recèle un risque : ramener la communication à un simple échange de messages en oubliant l'essentiel : l'importance du *feed-back*.

**Le principe d'homéostasie**

Le système cherche toujours, dès lors qu'il a été modifié, à retrouver son état antérieur. Comment mieux expliquer les résistances qui s'expriment dans la mise en œuvre de nouveaux projet ou organisation ? C'est l'un des éléments fondamentaux à retenir pour faire évoluer le management. Le changement s'accompagne en amont, pendant sa mise en œuvre et tant qu'il n'est pas devenu le nouvel "ordre naturel", qui sera, dans la logique des choses, remis en cause lorsque les évolutions de l'environnement l'exigeront.

**Le principe d'équifinalité**

Un même résultat peut être obtenu par des voies différentes, de la même façon que des moyens similaires, selon les contextes et les acteurs, peuvent donner des résultats différents. Cela met en lumière toute l'importance de l'autonomie accordée aux collaborateurs. Il s'agit de savoir s'appuyer sur l'intelligence collective. Dans un système, il est important de poser des cadres et des règles. Mais ils doivent aussi laisser de la souplesse sur les modes opératoires, en intelligence de situation. Ainsi, on revendique des acteurs responsables de leurs actes, mais leur en donne-t-on toujours les moyens ?

**LA COMMUNICATION ET L'INFORMATION**

■ **Insistons sur l'un des points clés de l'approche systémique** : la communication est une relation interhumaine authentique et ce, à tous les niveaux du système. Pour comprendre ce qui se joue entre les différents acteurs, il faut que chacun puisse, à côté de son rôle et de ses priorités, connaître concrètement le cadre de référence de ceux avec qui il travaille au quotidien mais aussi de ceux qu'il n'a parfois rencontrés qu'une seule fois au cours de sa carrière.

À l'heure du management par projet, des plans d'action pluriannuels, des procédures et des reportings qui finissent par représenter une part du temps de travail non négligeable, les orientations et la volonté exprimée ne peuvent se traduire concrètement sur le terrain que si elles

sont expliquées, portées et accompagnées dans la durée par la ligne managériale.

■ **Ce n'est pas parce qu'un projet, une réforme, une procédure décidés** au niveau d'une équipe, d'une direction ou d'un hôpital ne sont pas violemment contestés qu'ils sont compris, acceptés et mis en œuvre [1]. Sabotage, contournement, évitement, conflits sectoriels, mais aussi absentéisme, souffrance au travail, épuisement professionnel sont des manières fort différentes en apparence, tantôt collectives, tantôt individuelles, de "répondre" aux contraintes d'un système dans lequel les collaborateurs de terrain comme le management de proximité ont de plus en plus de mal à trouver leur place.

**LES "SAVOIR ÊTRE" AU CŒUR DE LA FONCTION DE DIRECTION**

Cela fait plus de quarante ans qu'Howard Gardner [2], psychologue, a "pulvérisé" la définition de l'intelligence traditionnelle qui, depuis plus d'un siècle, ne s'appuie que sur les seules intelligences logico-mathématique et linguistique. Pourtant, de nombreux chercheurs ont montré qu'un bon niveau d'intelligence émotionnelle fait plus que doubler le potentiel de réussite dans une fonction de direction, d'encadrement [3,4].

Contrairement au quotient intellectuel (QI), qui semble relativement stable tout au long de la vie, l'intelligence émotionnelle (QE) peut se développer en permanence. À deux conditions cependant : que le sujet soit conscient de la nécessité de le faire et qu'il soit motivé pour s'engager dans ce travail, sur la durée. Il n'y a pas d'âge pour commencer car il n'est jamais trop tard.

Une manière d'accélérer les évolutions serait de changer les modalités de recrutement et de promotion des cadres dirigeants. Ainsi, le système des concours a montré ses limites. Pour répondre aux exigences d'une fonction où les compétences comportementales sont essentielles, il faut privilégier l'*assessment center* (AC)<sup>2</sup>, mais on peut s'attendre à de sérieuses résistances au changement !

**LE DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL ET PERSONNEL CONTINU**

La formation initiale devrait donner une place bien plus importante au développement de ces compétences. Mais c'est aussi tout au long de sa carrière que chacun peut continuer à renforcer ses compétences comportementales. Il existe des stages ponctuels, mais il faut bien

## Directeurs et GHT, nouvelles perspectives

comprendre que les aptitudes relationnelles et comportementales ne s'apprennent pas comme la comptabilité ou les textes réglementaires. Ces apprentissages supposent des temps de découverte de soi, d'expérimentation de situations interpersonnelles, de moments d'échanges avec des pairs, d'accompagnement individuel. Lorsqu'on évoque dans les pistes d'évolution du métier de directeur, le développement de "l'adaptabilité", de la "plasticité", c'est bien de ce type de compétences dont on parle. Encore faut-il préciser cette terminologie.

■ **L'adaptabilité renvoie à la capacité de s'adapter à un nouveau milieu.** C'est une combinaison d'agilité et de flexibilité. Cette dernière définit l'ouverture aux autres, aux nouvelles idées, aux changements. L'agilité, quant à elle, définit la capacité à ajuster en permanence les comportements, les styles relationnels en fonction de la situation et/ou des interlocuteurs. C'est également la capacité à créer de nouveaux liens, d'intégrer en permanence des nouvelles données pour relire avec un regard neuf chaque situation inédite et y répondre avec pertinence, sans vivre de stress.

■ **Par "plasticité", on entend "plasticité neuronale, cérébrale",** à savoir la capacité du cerveau à créer, défaire et réorganiser les réseaux de neurones et leurs connexions. Les neurosciences nous montrent que le cerveau est un système dynamique, en perpétuelle reconfiguration. Par analogie, il est attendu du responsable d'un système complexe que son management sorte des représentations et des croyances pour prendre en compte une réalité toujours en mouvement.

## L'INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE

■ **Le parallèle est fort avec la définition de l'intelligence émotionnelle** que des chercheurs comme Reuven Bar-on, nous proposaient déjà à la fin des années 1980 : « *L'intelligence émotionnelle est un ensemble de facultés, compétences et aptitudes non cognitives qui influent sur la capacité de l'individu à faire face avec succès aux demandes et pressions de son environnement.* » [5]

■ **L'intelligence émotionnelle suppose de travailler plusieurs axes** comme l'expose David Goleman, psychologue, dans ses travaux [6] :

- la conscience de soi ;
- la maîtrise de soi ;
- la motivation interne ;
- l'empathie ;
- la maîtrise des relations humaines.

## DES DISPOSITIFS PÉDAGOGIQUES INNOVANTS

■ **Pour tirer parti de la complexité de l'environnement hospitalier** tout en respectant la qualité de vie au travail, il faut inventer des dispositifs formatifs innovants, qui combinent plusieurs approches, certaines étant par ailleurs mises en œuvre ici ou là, mais pas nécessairement dans un schéma de cohérence :

- **les groupes d'échange de pratique**, les groupes de co-développement ;
- **les formations-actions** pour renforcer des compétences bien ciblées ;
- **le mentorat, le parrainage, le tutorat** ;
- **les échanges de poste** sur une durée déterminée ;
- **le coaching individuel** dans le but d'aider les prises de fonction et dépasser des blocages, des difficultés comportementales ;
- **l'accompagnement des équipes** pour gagner en cohésion, surmonter des difficultés sous-jacentes ;
- **le coaching d'organisation** afin d'accompagner les grandes transformations, assurer la conduite du changement en travaillant avec une équipe de coaches à tous les niveaux de l'organisation, avec tous les personnels, sur une durée suffisante pour garantir de manière pérenne le passage à l'état attendu.

Il ne s'agit pas de plaquer des approches et il n'y a pas de modèle qui s'impose. Il faut en passer par une lecture de chaque organisation, le degré de maturité des acteurs, par l'histoire de l'institution, de son environnement et de ses enjeux spécifiques.

■ **Pour faire face à la complexité**, les dispositifs mis en place doivent intégrer les exigences matérielles et le besoin des personnels et des prestataires. En étant co-construits avec les parties prenantes, ils permettent de progresser ensemble. Ce travail de longue haleine doit permettre d'avancer plus sereinement dans un univers incertain et complexe. Cela ne doit pas dispenser pour autant de repenser, à moyen terme, les contenus des formations initiales pour donner une part plus importante au développement des savoir être. ■

## NOTES

<sup>1</sup> La théorie des systèmes a été développée entre les années 1940 et 1970 par des auteurs issus de champs disciplinaires différents. De manière synthétique, le système peut être défini comme un ensemble d'éléments en interaction dynamique. Pour qualifier un système humain, on ajoutera qu'il est orienté vers un but. Cette théorie trouve des applications aussi bien dans les neurosciences et l'écologie que dans l'économie, l'architecture, le management ou la psychologie.

Ses applications dans le champ des relations humaines doivent beaucoup aux travaux réalisés par les chercheurs de l'École de Palo Alto, aux États-Unis. <sup>2</sup> L'*assessment center* (AC) est un dispositif d'évaluation en "situation" mobilisant différents moyens et outils pour simuler au plus près le futur environnement de travail (études de cas, jeux de rôle individuels et collectifs avec une grille de *scoring* utilisée par des observateurs formés...), complétés par des entretiens spécifiques, des questionnaires, des tests de personnalité et d'aptitudes.

## RÉFÉRENCES

- [1] Crozier M, Friedberg E. L'acteur et le système. Les contraintes de l'action collective. Paris: Éditions du Seuil; 1977.
- [2] Gardner H. Les intelligences multiples. Paris: Éditions Retz; 2005.
- [3] Damasio A. L'erreur de Descartes. Paris: Éditions Odile Jacob; 1995.
- [4] Goleman D, Mayer J, Salovey JP, Brackett A. Emotional Intelligence. NPRI. 2004.
- [5] Bar-On R. The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI). *Psicothema*. 2006;18 Suppl:13-25.
- [6] Goleman D. L'intelligence émotionnelle. Comment transformer ses émotions en intelligence. Paris: Éditions Robert Laffont; 1997.

*Déclaration de liens d'intérêts*  
L'auteur déclare ne pas avoir de liens d'intérêts.