

Rôle et posture d'un manager dans la co-construction de sens commun autour du déploiement d'une démarche qualité dans une organisation de solidarité internationale

Par Christelle PERRIN

Maître de conférences à l'Université de Versailles St-Quentin en Yvelines

et Rémi FABBRIO

Docteur en sciences de gestion au Centre européen de recherche en économie financière et gestion des entreprises (Université de Lorraine)

Cet article discute le rôle et la posture du manager humanitaire dans l'implantation d'une démarche qualité. En effet, les acteurs humanitaires se soucient de plus en plus de la qualité de leurs services et s'interrogent sur les meilleures manières de les mettre en œuvre dans leur organisation. Une recherche inductive portant sur le cas de l'implantation d'une démarche qualité à la Croix-Rouge luxembourgeoise nous conduit à présenter le manager comme étant un « facilitateur de sens » pour rallier ses équipes à la réalisation d'un tel projet. Pour mettre en avant cette posture, nous nous appuyons sur plusieurs travaux de chercheurs, dont ceux de Weick, en mobilisant sa théorie sur le *sensemaking*. Les résultats de cette recherche, bien qu'appliqués au cas des organisations non gouvernementales, peuvent s'appliquer à tout type d'organisation. Ils présentent une méthode managériale ascendante, là où la plupart des organisations adoptent encore une posture managériale très *top down*.

La qualité est une préoccupation des organisations qui souhaitent améliorer non seulement leurs processus, mais aussi les services qu'elles rendent à leurs clients, usagers ou bénéficiaires. Cette préoccupation concerne également les organisations humanitaires, qui depuis les années 1990 s'activent à élaborer des normes qui viennent structurer leur champ. Pendant longtemps, les bonnes pratiques issues du terrain se sont transmises de façon orale, le plus souvent suite à des retours d'expérience qui permettent ainsi de ne pas reproduire les erreurs du passé. Petit à petit, ces bonnes pratiques sont formalisées sous forme écrite, autour de règles, de codes et de principes. Ceux-ci définissent le plus souvent les comportements et les attitudes à tenir lors des missions. Certains humanitaires défendent même la mise en place d'un ordre

humanitaire. Aujourd'hui, des normes internationales sont édictées à l'intention de l'ensemble des organisations humanitaires. Elles visent à rehausser la qualité des services fournis aux populations dans le besoin. Nous dresserons un état des lieux de cette évolution dans la première partie de notre article.

La mise en place d'une démarche qualité soulève cependant quelques appréhensions, et ce, quelle que soit la nature (publique ou privée) de l'organisation humanitaire. Ainsi, il n'est pas rare d'entendre les salariés de ces organisations s'interroger non seulement sur les bienfaits d'une norme, mais aussi sur les contraintes que celle-ci peut introduire dans le travail quotidien. L'argument négatif le plus souvent avancé est celui d'une plus grande bureaucratie. Les managers



**Améliorer l'habitat et les infrastructures
des victimes de catastrophes
et des populations en situation précaire**

Aide internationale de la Croix-Rouge
luxembourgeoise A.S.B.L.

croix-rouge
luxembourgeoise 
Menschen helfen

Croix-Rouge luxembourgeoise

« Le manager du département de la Solidarité internationale (SI) de cette organisation a en effet décidé de mettre en place une démarche qualité en s'appuyant sur une méthodologie de création de sens. »

ne sont pas eux non plus épargnés par les questionnements : ils s'interrogent notamment sur la meilleure manière d'impliquer le personnel. Bien que des recherches portant sur les managers intermédiaires nous renseignent sur leur rôle dans la mise en place de telles démarches (BALOGUN, 2003), nous re-questionnons ici ce rôle au regard de la méthodologie adoptée et du rôle central du manager. Nous partons du postulat que tout projet plus ou moins contraignant et/ou bureaucratique ne peut prendre forme que si l'ensemble des salariés y trouvent un intérêt. Nous interrogeons donc le sens de l'action commune comme moyen efficace de mettre en application une démarche qualité et nous nous appuyons sur les travaux de Weick et sur sa théorie du *sensemaking*. Nous souhaitons ainsi mettre en évidence le rôle et la posture du manager dans la co-construction de sens commun du déploiement d'une démarche qualité. Comment ce dernier parvient-il à fédérer ses équipes autour de telles questions qui peuvent être assimilées à un surcroît de bureaucratie ?

Dans la première partie de notre article, nous dresserons un état des lieux de l'évolution des normes humanitaires, puis nous présenterons, au regard de la littérature existante, le rôle du manager dans la mise en place d'une démarche qualité, notamment dans le processus de création de sens commun. Dans une seconde partie, nous illustrerons notre réflexion à partir du cas de la Croix-Rouge luxembourgeoise (CRL). Le manager du département de la Solidarité internationale (SI) de cette organisation a en effet décidé de mettre en place une démarche qualité en s'appuyant sur une méthodologie de création de sens. À l'issue de ce travail, une discussion nous permettra de présenter les attitudes et les comportements, ainsi que les contextes qui contribuent à la réussite d'une démarche de ce type.

Le développement de la qualité et les enjeux managériaux dans l'humanitaire

Le développement des dispositifs qualité dans les organisations humanitaires

Depuis longtemps, les acteurs humanitaires édictent des règles, des codes et des principes humanitaires afin d'harmoniser les comportements des acteurs sur le terrain et d'instaurer de bonnes pratiques.

Ces règles (*soft laws*) sont élaborées à l'issue d'opérations humanitaires. Elles prennent corps sur le terrain et sont définies par les humanitaires eux-mêmes. Elles visent à édicter de bonnes pratiques à mettre en œuvre dans le cadre des futures opérations et ce afin de ne pas reproduire les erreurs du passé. Ce sont donc des règles de comportement et de conduite. À titre d'exemple, nous pouvons citer quelques règles, principes ou codes : les règles de base (Sud-Soudan, 1995), les principes et protocoles de l'opération humanitaire (Libéria, 1995), le protocole de coopération sur le terrain des ONG (1996), le code de conduite pour les

organismes humanitaires en Sierra Leone (1998), le code de conduite d'organisations portant la responsabilité d'enfants dans des pays tiers (2000)...

Suite à la professionnalisation des organisations humanitaires, des projets qualité voient progressivement le jour. Ils visent à l'amélioration des processus et des services. Il existe des raisons exogènes et endogènes au développement de ces démarches dans les organisations humanitaires. D'une part, les moyens financiers publics débloqués pour répondre à des urgences humanitaires (notamment *via* ECHO)⁽¹⁾ sont importants, mais parallèlement les bailleurs de fonds publics exigent également une meilleure transparence des organisations humanitaires tant en ce qui concerne l'utilisation des fonds octroyés que leur capacité à gérer de telles sommes (PERRIN, 2007). D'autre part, l'engouement pour l'humanitaire dans les années 1990 s'est accompagné d'une multiplication de structures au professionnalisme parfois discutable. Les organisations humanitaires soucieuses d'améliorer la qualité de leurs services à destination de populations dans le besoin, s'engagent volontairement dans l'amélioration de leurs processus. Enfin, des crises de confiance ayant éclaté suite à des scandales révélés au grand public ont jeté un discrédit sur les organisations humanitaires et accéléré la dynamique engagée pour formaliser le champ humanitaire. Mais pas à n'importe quel prix. Les humanitaires s'entendent sur le fait que les normes issues du secteur privé lucratif ne correspondent pas toujours aux réalités de leurs actions. C'est la raison pour laquelle les normes élaborées restent dans la plupart des cas l'œuvre des acteurs humanitaires eux-mêmes. Les bailleurs ont également impulsé ce mouvement en conditionnant, plus ou moins implicitement, l'octroi d'un financement à l'adhésion des organisations non gouvernementales (ONG) à une norme humanitaire. Des chercheurs (BUSSON-VILLA et GALLOPELMORVAN, 2012) se sont alors demandé si l'introduction de ces nouvelles exigences pouvait engendrer plus de confiance chez les donateurs et, par conséquent, accroître les montants des dons qu'ils consentent à des ONG. Leurs résultats nous informent qu'il n'y aurait en la matière aucun lien de cause à effet. Leur recherche a cependant porté plus sur des donateurs individuels que sur des financeurs institutionnels.

Parmi ces projets de normalisation, nous pouvons citer les initiatives suivantes : le projet SPHERE initié en 1997 suite à des missions réalisées au Rwanda, où ont été pointés des problèmes de coordination entre organisations humanitaires. Il s'en est ensuivi une réflexion sur la redevabilité des organisations humanitaires. Ce projet comporte un ensemble de normes minimales universelles, il vise à rehausser la qualité des secours fournis aux personnes sinistrées et à mieux responsabiliser le système d'assistance humanitaire dans les interventions répondant à des cas d'urgence. Le projet HAP (*Humanitarian Accountability Project*) lancé en 2001 a pour objectif de renforcer le concept de redevabilité de ces organisations vis-à-vis des individus et des communautés en situation de crise et à améliorer

⁽¹⁾ ECHO : Office humanitaire de la Communauté européenne.

l'efficacité des interventions humanitaires. En France, des groupes de travail se sont mis en place pour aboutir à de nouvelles réflexions sur la qualité : ainsi, le groupe URD (Urgence réhabilitation développement) a développé le Compas qualité (Critères et Outils pour la Mise en œuvre et le Pilotage d'une assistance humanitaire de *Qualité*).

Depuis une quinzaine d'années, ces référentiels se sont multipliés. Parallèlement à ce phénomène, des standards issus de la sphère marchande intègrent le milieu non marchand (comme le standard d'excellence EFQM (*European Foundation for Quality Management*) souvent utilisé en Belgique par les organisations de l'économie sociale et solidaire). Au départ, les ONG montraient une certaine résistance face à ces outils venus du privé (PERRIN, 2007). Mais petit à petit la sémantique même de la normalisation ou des standards a été acceptée. Aujourd'hui, les chercheurs travaillant sur le rapprochement entre les entreprises et les ONG démontrent même que les frontières se brouillent, que les relations se pacifient et que les valeurs évoluent (THIERRY et PERRIN, 2005 ; DUPUIS et SACHET-MILLIAT, 2014). Devant la multiplicité des standards, certains acteurs humanitaires ont décidé de mutualiser leurs travaux autour d'un unique référentiel « qualité », la norme fondamentale humanitaire (*Core Humanitarian Standard on Quality and Accountability*), qui a été officialisée le 12 décembre 2014. Cette norme énonce neuf principes et définit « les grandes lignes d'une action humanitaire performante tant du point de vue des communautés et des populations en temps de crise que du point de vue des agents et des organisations qui interviennent pour répondre à cette crise » (CHS, p. 3, 2014).

Notre analyse de cette évolution, enrichie de nos lectures, notamment des auteurs Nizet et Pichault (2011), nous permet d'en déduire les éléments ci-après.

À l'origine, ces règles sont le fruit de bonnes pratiques issues de retours d'expériences vécues sur le terrain et sont l'œuvre d'un travail interprétatif d'une communauté d'acteurs (en l'occurrence, les humanitaires). Ces règles se construisent à partir de rites et de routines professionnels appris, transmis et partagés par les acteurs de terrain. Dans la création de ces règles, la dimension cognitive est prépondérante et leur application est laissée au libre choix des acteurs. Ce sont des standards dits « professionnels ». Par la suite, les réflexions portant sur la qualité vont s'attacher à améliorer les processus organisationnels pour gagner en efficience. Les standards alors développés sont dits « organisationnels ». Ils conduisent l'organisation à revoir ses méthodes de travail (ses processus, ses procédures, ses normes de travail...). Enfin, ces nouvelles normes créées par les humanitaires viennent peu à peu structurer tout le champ humanitaire, qui, par ce biais, s'institutionnalise : ils deviennent alors des standards dits institutionnels, car ils renvoient à un cadre réglementaire.

Si ces standards professionnels ne peuvent trouver leurs origines que dans les pratiques liées à l'activité, les standards organisationnels sont, quant à eux, des outils issus et applicables à toute organisation. C'est

la raison pour laquelle des standards non issus de la sphère humanitaire trouvent aujourd'hui leur place dans le champ du non marchand, tandis que coexistent référentiels humanitaires et référentiels non issus de l'humanitaire.

Le rôle du manager humanitaire dans la mise en place d'une démarche qualité

Le rôle du manager est prépondérant dans la mise en place d'une démarche qualité. Dans cette partie, nous souhaitons tout d'abord évoquer les spécificités du manager humanitaire. Puis nous questionnerons son rôle dans la démarche de création de sens commun visant à faciliter l'adhésion des salariés à la mise en place d'une démarche qualité au regard de la littérature existante sur ce sujet.

Le rôle du manager humanitaire au centre de points de vue divergents

L'application de normes qualité est le résultat d'une stratégie choisie par les acteurs, qui peut être selon les cas source de tensions ou non. Le manager d'une organisation humanitaire doit faire face à plusieurs enjeux qui peuvent parfois être contradictoires entre eux tant en interne qu'en externe. Ainsi, le manager d'une organisation humanitaire doit souvent requérir des compétences politiques, administratives et managériales. En effet, il peut exister des dualités relationnelles entre les volontés de la présidence et les nécessités du terrain. Cette dualité vient du départage des rôles entre le pouvoir politique (les détenteurs du pouvoir de décision) et le pouvoir exécutif (les dirigeants). Ainsi, Bayle (2007) constate qu'au cours des années 1980, le public et l'associatif ont succombé au modèle entrepreneurial, entraînant ainsi des répercussions sur le processus politique démocratique de pilotage dans les associations. Ce dernier a développé des lenteurs, voire des lourdeurs d'adaptation liées aux refus du changement et à l'obsession du « politique », qui peut parfois inhiber l'action et empêcher le changement. Enfin, Enjolras (2000) précise qu'au-delà des relations qu'un manager associatif entretient dans le cadre de la gouvernance de son organisation, il doit également faire face à diverses tensions liées à la multiplicité de parties prenantes, ce qui nécessite la mise en place de différents types de coordination. Le management associatif est complexe, car ces organisations démocratiques sont portées par un projet/une mission sous-tendu(e) par des valeurs, mis(e) en œuvre par des membres salariés ou bénévoles et prenant en compte toute une diversité de parties prenantes.

La gestion d'une organisation humanitaire revêt donc quelques spécificités qui impactent également le manager dans la mise en place d'une politique qualité. En effet, il se trouve au centre d'intérêts et de préoccupations qui peuvent parfois être divergents. C'est la raison pour laquelle De Leener (2011) estime que la qualité ne doit pas « être pensée en référence à des personnes, des instances, des clients, des usagers... » (c'est ce qu'il appelle « qualité référencée »), mais plutôt comme un « en-soi ». Ainsi, la référence ne prendrait plus racine dans les personnes destinataires de l'action quelles que soient leurs préfé-

rences ou leurs inclinations, mais dans la finalité même de l'action, dont la qualité serait appréciée en dehors de toute considération pour les préférences des acteurs (DE LEENER, 2011).

Dans un même ordre d'idée, Minvielle (1999) ajoute, dans une recherche menée sur la qualité des services dans les hôpitaux, que la qualité serait co-construite et s'appuierait sur une chaîne de valeur composée d'acteurs portés par les mêmes valeurs et qui peuvent interférer dans le résultat final. Pour autant, il nous informe que même si, dans l'inconscient collectif, l'implication dans une démarche qualité vise à rendre le service plus performant, l'expérience démontre qu'il n'existe aucune corrélation entre le respect de normes ou de standards et l'atteinte d'un idéal de performance. De la même manière, l'expertise professionnelle sortie de son contexte n'est pas considérée comme un facteur supplémentaire de qualité. Ce n'est qu'au travers d'échanges avec d'autres professionnels (experts, institutions, politiques), voire avec les bénéficiaires de l'action (communautés, patients), que l'expertise permettra de rendre un bon diagnostic. Il serait donc erroné de penser que l'efficacité reposerait sur l'expertise de quelques-uns. Pour paraphraser Minvielle, la qualité du service est bien co-construite et s'appuie sur une chaîne de valeur composée de nombreux acteurs qui peuvent interférer dans le résultat final. L'application d'une norme n'a d'intérêt que si elle questionne toute la chaîne de valeur en visant une amélioration.

Un resserrement des liens entre la présidence et l'exécutif dans le monde de l'humanitaire est une condition nécessaire, mais non suffisante de la réussite d'un projet. Nous considérons que la création d'un sens commun autour du but de l'action humanitaire est nécessaire et que le manager humanitaire pourrait en être le levier. Cela nous conduit à nous interroger sur le rôle et la posture du manager associatif.

Le rôle et la posture du manager dans le processus de création de sens

Dans sa métaphore des planètes, Caillé (1991) propose deux types de posture : celle de réparateur/expert et celle de facilitateur (CAILLÉ, 1991 ; FABBRI et GALLAIS, 2010). Est réparateur/expert celui qui tente d'apporter des solutions à tous les problèmes soulevés. En revanche, est facilitateur celui qui permet au collectif de trouver ses propres solutions. L'approche du facilitateur génère de la construction de sens commun (GUILMOT et VAS, 2012 ; FABBRI et GOEDERT, 2014).

Cette construction de sens commun peut être expliquée à travers deux approches : le *sensegiving* et le *sensemaking*.

Le *sensegiving* correspond à un processus par lequel les acteurs s'influencent à travers la persuasion (MAITLIS et LAWRENCE, 2007). Les managers modèlent les interprétations d'autrui (RONDEAUX et PICHAULT, 2012) et sont perçus comme étant des acteurs d'influence en orientant une décision collective à partir d'une stratégie préalablement définie.

Le *sensemaking*, en revanche, consiste à créer une vision co-construite par toutes les parties en présence à

partir de leurs propres représentations. Cette approche développée par Weick (1995) cherche à savoir comment les individus s'entendent sur ce qu'ils doivent faire, de manière à pouvoir se coordonner pour la réalisation de l'action (VANDANGEON et AUTISSIER, 2006). Weick s'intéresse à « l'action organisante ». C'est dans ce cadre que le manager peut jouer le rôle de facilitateur de manière à pouvoir favoriser « un flux ininterrompu d'interactions au cours desquelles ils construisent un sens de ce qu'ils font à partir de ce qu'ils perçoivent de situations en cours d'achèvement. De ce processus émerge un sens partiellement partagé qui amène les individus à s'engager ou non, à nouveau, dans l'action » (VANDANGEON et AUTISSIER, 2006, p. 170). Le manager peut ainsi inciter les auteurs de l'action à intégrer le « processus d'engagement vers l'action » de Weick menant l'organisation à une augmentation de sa résilience, c'est-à-dire à une augmentation de sa capacité à faire face à des situations imprévues. En effet, la théorie du *sensemaking* se développe plus particulièrement dans les situations complexes ou incertaines nécessitant une participation de tous les acteurs pour obtenir un point de vue fidèle à la réalité des situations possibles.

Le choix de l'une ou de l'autre théorie – *sensegiving* ou *sensemaking* – dépend du contexte et de la perception que les managers ont de ce contexte (MAITLIS et LAWRENCE, 2007). Selon ces auteurs, l'approche *sensegiving* serait privilégiée à l'approche *sensemaking*, lorsque les managers constatent que les différentes parties prenantes ne détiennent pas toutes les informations liées à la situation, ce qui ne leur permet pas d'avoir un jugement adapté, et donc de prendre une décision qui soit fiable. C'est donc par anticipation que le manager se positionnerait en acteur d'influence. En fonction du contexte et des enjeux stratégiques liés à la décision, l'approche *sensegiving* ou l'approche *sensemaking* seraient alternativement privilégiées.

Si les chercheurs se sont surtout penchés sur les raisons de la mise en place de ces démarches, nous choisissons, quant à nous, de nous interroger sur le comportement du manager en tant que facilitateur d'une construction de sens commun. En effet, au-delà de savoir « qui » est acteur du processus, nous nous interrogerons sur « comment » créer ce sens commun. Rouleau et Bologun (2008) nous éclairent sur ce sujet en présentant deux compétences clés du manager pour faciliter la création de sens commun :

- leur capacité de s'entourer d'acteurs légitimes (*enrolling networks*) (hiérarchie, acteurs influents...) pour donner du poids à leur démarche ;
- leur capacité de se positionner comme médiateurs et de communiquer avec les différents acteurs (salariés, hiérarchie...) grâce à leur facilité à adopter des comportements, des attitudes conformes aux codes et règles socioculturelles propres à la profession ou à l'organisation (*enacting conversation*). Cela passe par leur faculté à utiliser des mots, à adopter des attitudes, des émotions, des représentations symboliques ou verbales qui soient compris et partagés par tous.

La démarche de construction de sens commun s'appuie non seulement sur la bonne volonté des acteurs à s'impliquer, mais aussi sur la capacité des managers à créer, par leurs comportements et leurs attitudes, un terreau favorable au déploiement d'une démarche porteuse de sens. Par ailleurs, Mangham et Pye (1991) expliquent qu'il existe non seulement des cycles d'interprétation, qui sont des moments où les acteurs décident ce qu'ils doivent faire, mais aussi des cycles d'« action », qui sont les moments où les acteurs s'engagent à « faire ». La construction de sens se construit donc au travers d'étapes successives de réflexion et d'action.

Nous allons illustrer cette réflexion par le cas de l'implantation de la démarche qualité dans le département de la Solidarité Internationale de la Croix-Rouge luxembourgeoise. Nous verrons comment le manager, en adoptant une posture de « facilitateur », parvient à créer du sens commun avec ses collaborateurs, dans le cadre du déploiement de la qualité.

Cas du déploiement d'une démarche qualité à la Croix-Rouge luxembourgeoise

Il convient de définir les spécificités de la Croix-Rouge luxembourgeoise (CRL) et de son département Solidarité Internationale (SI) :

- La CRL est un auxiliaire des pouvoirs publics luxembourgeois et est reconnue d'utilité publique. Elle garde toutefois son indépendance de gestion, en application de la loi du 16 août 1923 « conférant la personnalité civile à la société de la Croix-Rouge luxembourgeoise »⁽²⁾ (Mémorial du Grand-Duché du Luxembourg).
- Les décisions prises par le gouvernement luxembourgeois s'imposent directement ou indirectement aux organisations publiques et aux organisations

⁽²⁾ Mémorial (journal officiel) du Grand-Duché de Luxembourg, loi du 28 août 1923, n°41, p. 461.

d'utilité publique. À travers des critères de sélection de ses sous-traitants de plus en plus précis et sélectifs, la politique engagée par le gouvernement luxembourgeois en matière de qualité pourrait s'imposer à la CRL.

- Au niveau de la gouvernance, la présidence de la CRL est détenue par son Altesse Royale, Madame la Grande-Duchesse Maria Teresa, qui est assistée d'un conseil d'administration. L'opérationnel est en revanche assuré par le directeur général de la Croix-Rouge luxembourgeoise, dont dépend un certain nombre de directeurs de départements, dont le directeur du service SI.

- La Solidarité Internationale est une entité juridique indépendante, elle dispose donc d'un conseil d'administration qui lui est propre, tout en étant rattachée à la CRL » (voir la Figure 1 ci-dessous).

Contexte et méthodologie de notre recherche

Les raisons de l'implantation d'une démarche qualité au sein de la CRL

Entre les années 2000 et aujourd'hui (2016), la CRL a plus que doublé le nombre de ses collaborateurs, passant ainsi à près de deux mille collaborateurs déployés dans une quarantaine de services répartis sur quatre grands secteurs d'activité (jeunesse, santé, social et international) (Rapport d'activité CRL, 2013).

La nouvelle équipe de direction en place depuis le 1^{er} janvier 2013 et le comité exécutif ont mené une réflexion visant à formuler une *mission statement* destinée à rendre la CRL encore plus efficace et responsable. Ce mandat ambitieux a abouti à la définition de six axes stratégiques pour l'ensemble de la CRL : le déploiement d'une gestion par résultats, l'efficacité des services support, l'optimisation et la diversification des ressources, la communication, le déploiement d'un observatoire de la vulnérabilité, ainsi qu'une revue des objectifs métiers. Pour soutenir les départements dans le déploiement de ces projets, la CRL a créé la Cellule de développement de l'organisation (CDO), qui

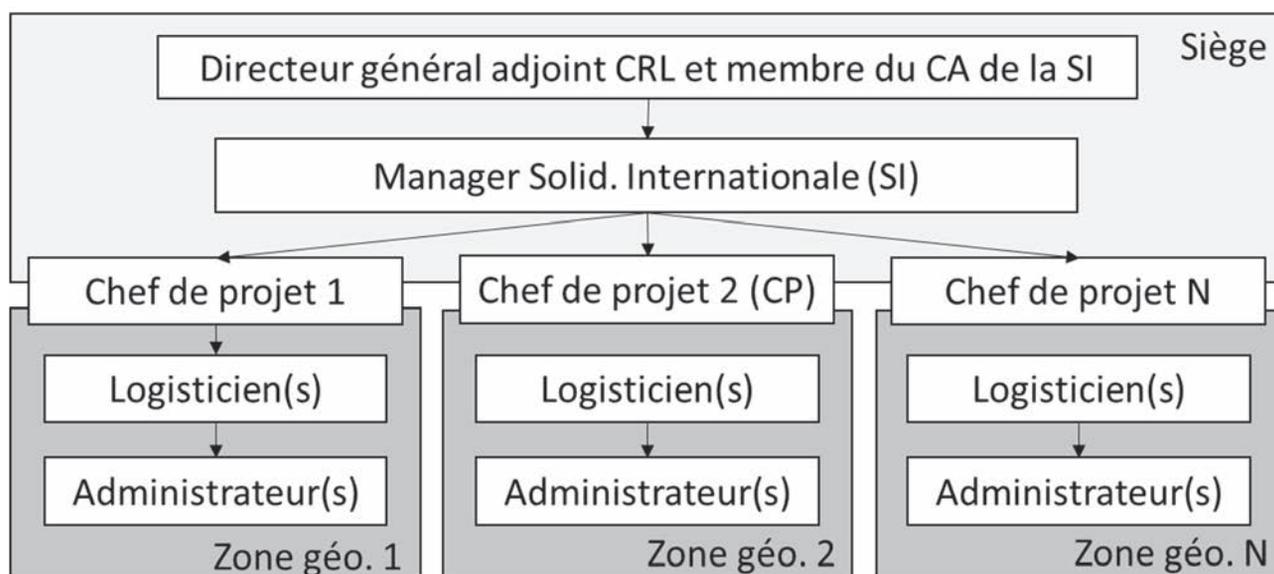


Figure 1 : Organisation du service Solidarité Internationale.

propose trois types d'activité : le soutien à la gestion de projet, la gestion des risques et le déploiement d'outils et de méthodes qualité. Cette Cellule peut fonctionner selon deux approches : soit elle coordonne des projets transversaux sous l'autorité de la direction générale de la CRL, soit elle agit localement en fonction des demandes des départements ou des services.

Les enjeux stratégiques externes

Outre la crainte d'une difficulté croissante à obtenir des financements et le sentiment de devoir augmenter son efficacité, d'autres raisons externes ont amené le service SI à s'investir dans une démarche qualité : la pression de bailleurs institutionnels comme ECHO : « *ECHO demandait de plus en plus une démarche de qualification* » (entretien avec le directeur du service SI), la volonté d'obtenir un « *label comme gage de reconnaissance externe* », une prise de conscience que d'autres ONG s'investissent dans le champ de la qualité et que l'on ne peut plus, aujourd'hui, s'en désintéresser.

Le rôle central du dirigeant

Le manager humanitaire est au centre de multiples enjeux. En interne, il doit faire face aux divers intérêts portés non seulement par les élus et la direction, mais aussi par les collaborateurs et les bénévoles. En externe, il est contraint par un environnement actif composé des acteurs politiques (ici, le gouvernement luxembourgeois, dont les décisions peuvent s'imposer aux organisations d'utilité publique, ou encore la fédération internationale de la Croix-Rouge), mais aussi des bailleurs qui orientent leurs subventions en fonction de critères de plus en plus précis (notamment

l'adhésion à des démarches qualité). La mise en place d'une démarche qualité permet de rendre l'organisation à la fois plus résiliente et plus efficace. Pour faire face à tous ces défis, un comportement de négociateur, de facilitateur et de traducteur semble le plus pertinent. La démarche de création de sens peut être un levier pour fédérer les différentes parties prenantes.

Résultats

La méthode d'implantation de la démarche qualité : une approche ascendante

La démarche qualité a été portée par le directeur du département SI. Lors d'une première rencontre entre la direction du service SI et la CDO, il a été convenu, d'un commun accord, de ne pas choisir la méthode de mise en place de la démarche qualité sans en avoir préalablement débattu avec le groupe de travail, de manière à aboutir à un consensus autour de l'approche choisie. Malgré l'existence de modèles d'excellence dédiés aux organisations d'aide humanitaire, le groupe de travail, composé d'une dizaine de chefs de projets internationaux, a décidé de recourir au *thinking process* (la théorie des contraintes). Conçu en 1991 par Goldratt et ses proches associés, le *thinking process* sera ensuite décrit dans le livre *It's not luck* (GOLDRATT, 1994). Selon Schragenheim et Dettmer (2000), « *le thinking process propose une approche rigoureuse et systématique pour identifier et résoudre les problèmes* ». L'encadré 2 de la page suivante présente la méthodologie du *thinking process* telle qu'elle a été menée lorsque le directeur du service SI a interpellé l'ensemble des chefs de projet de ce service sur la question de la définition des objectifs de l'organisation.

Méthodologie de la recherche

D'un point de vue méthodologique, nous nous appuyons sur une pluralité de sources d'information. Nous disposons des documents de travail de la CRL concernant le déploiement de la politique qualité pour le service SI : les rapports des audits, des questionnaires remis aux chefs de projet (8 personnes du service SI) afin d'évaluer leur adhésion à la démarche.

Nous pratiquons l'observation participante par la présence de l'un de nous deux, qui est responsable du développement de l'organisation depuis 2013.

Enfin, nous procédons à trois entretiens avec :

- le manager à l'initiative de la mise en place de la démarche qualité, qui est le directeur de la SI (DSI),
- le directeur général adjoint de la CRL, membre de son comité de direction,
- un chef de projet (CP) humanitaire du service SI.

Ces différentes sources d'information nous permettent d'établir un état des lieux du développement de la démarche qualité au sein de la CRL, et plus particulièrement au sein de son département SI. Nous cherchons également, à partir des récits d'expérience, à identifier les conditions propices à la création de sens commun pour la mise en place d'une démarche qualité.

À cette fin, chaque entretien a fait l'objet d'une analyse qui a permis de prendre en compte le comportement du dirigeant dans l'implantation de la démarche qualité, ses discours vis-à-vis de ses collaborateurs et les échanges menés afin de mettre en évidence les interactions et le contexte dans lequel l'action se déroule. Enfin, les entretiens menés sur la base de questionnaires avec l'ensemble des chefs de projet du service SI constituent également une ressource importante pour comprendre l'acceptation ou non de la démarche.

L'observation participante contribue à faire le lien entre toutes ces données.

Les différentes étapes du *thinking process* de Goldratt

Étape préliminaire : définir le but de l'organisation

Cela doit se traduire en une phrase simple, quantifiable et unique. Un groupe est constitué d'une dizaine de personnes le plus représentatives que possible de l'organisation, qui doivent répondre à trois questions :

1^{ère} question : que doit-on changer ?

- Identifier les effets indésirables qui limitent l'organisation dans l'atteinte de son but, selon trois règles : une phrase complète, sans jamais « pointer du doigt » et en se basant sur des faits.
- Construire, sur base d'une logique de cause à effet, un arbre de la réalité actuelle permettant de mettre en lumière les causes primaires.

2^{ème} question : changer, mais pour aller vers quoi ?

- Proposer des injections supprimant les causes primaires. Sur la base d'un *brainstorming*, proposer des solutions permettant de supprimer les causes primaires.
- Élaborer les arbres de la réalité future. Tester les solutions préconisées afin de s'assurer de leur intérêt et de vérifier qu'elles ne créent pas de nouveaux problèmes.

3^{ème} question : changer... mais comment ?

- Élaborer l'arbre des prérequis. Identifier les obstacles à la mise en œuvre des solutions retenues. Pour chacun, identifier un objectif intermédiaire, et ce, jusqu'à ce qu'il n'y ait plus d'obstacle.
- Rédaction du plan d'action. Définir les responsables de projet, établir un planning et les moyens nécessaires.

Le rôle du manager dans la démarche de création de sens commun

La nomination du directeur du service SI remonte à plus de 10 ans, il est médecin urgentiste dans l'humanitaire depuis 30 ans. Dans le cadre de la démarche qualité, il a joué un rôle de facilitateur. La démarche engagée pour sensibiliser les collaborateurs (ici, les chefs de projet du service SI) a été inductive : elle a consisté à les interroger sur la pertinence du projet. Il est ressorti de cette consultation des impressions (positives et négatives), qui ont été discutées en groupes et qui ne portaient pas forcément sur ce à quoi aurait pu s'attendre le directeur :

« On est parti essentiellement sur le ressenti des collaborateurs. Ça a donné dix problèmes (ou dix racines)... qui tournaient, essentiellement, sur l'organisation interne du département. Un tout petit peu sur la manière dont on recrutait le personnel, un tout petit peu sur la manière dont on communiquait, ou [dont] on réglait les problèmes financiers, mais pas fondamentalement sur la manière... dont on faisait nos projets, [çà] oui, mais pas sur la qualité de ce que l'on délivrait aux personnes, et, bon..., je m'attendais pas forcément à cela... Et il m'a fallu un peu de temps pour m'apercevoir que ce que l'on délivrait n'était pas forcément meilleur que ce que [l'on délivrait] il y a un an. On le faisait mieux, on le documentait mieux, on était plus contents... Mais on n'était pas forcément meilleurs ».

Les résultats issus du groupe de travail ne correspondent pas à ce qu'attendait le directeur. Pourtant, ce dernier laisse le groupe avancer dans sa réflexion afin, dans un premier temps, de résoudre les problèmes

opérationnels (ce comportement de retrait laissant ainsi au groupe toute latitude de poursuivre sa réflexion).

L'adhésion des collaborateurs au projet : le point de vue de la direction

L'entretien que nous avons réalisé avec le directeur du service SI a révélé que l'adhésion des collaborateurs à la démarche ne s'est pas avérée difficile, et ce pour plusieurs raisons. D'une part, « *tout le monde avait envie d'améliorer son travail..., et donc comprenait qu'en [en] passant par là, on allait pouvoir engager de nouveaux collaborateurs, ou avoir des outils qui amélioreraient notre travail ou [la gestion de] notre charge de travail... Tout le monde acceptait ce processus, même si cela [nous] a pris beaucoup de temps, et beaucoup d'énergie ».*

D'autre part, l'engagement de chacun dans l'exécution efficace de la mission de l'organisation est fort :

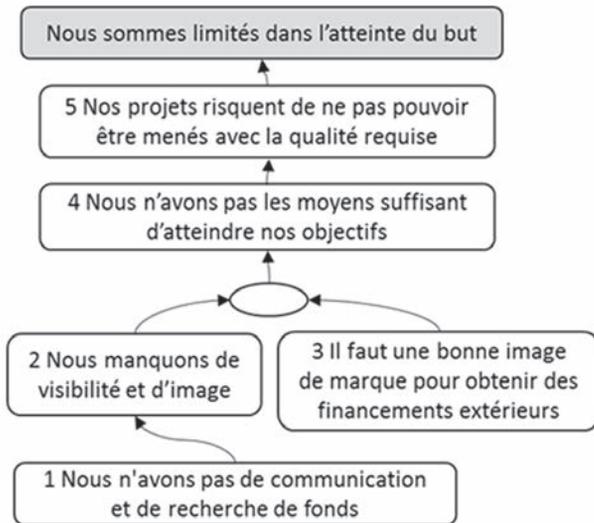
« Ce que l'on veut, c'est que ce que l'on offre aux bénéficiaires soit le mieux possible. Et, donc, il n'y a pas de « souci » : tous sont engagés vers ce truc-là » (entretien avec le chef de projet).

Au-delà de l'adhésion au projet, c'est l'adhésion au but de l'organisation qui est ici mis en évidence, la démarche qualité ne jouant qu'un rôle de catalyseur dans ce processus.

Ces deux extraits démontrent l'importance d'être en accord non seulement sur le but poursuivi, mais également sur la façon d'atteindre celui-ci : la posture adoptée par le manager peut largement y contribuer.

Traitement d'un élément de controverse autour de la question de l'implication des membres du conseil d'administration (septembre 2014)

Lors de la première étape qui a consisté à relier les effets indésirables par des liens de cause à effet, l'une des causes primaires à avoir émergé a été : « nous n'avons pas de communication et de recherche de fonds ».

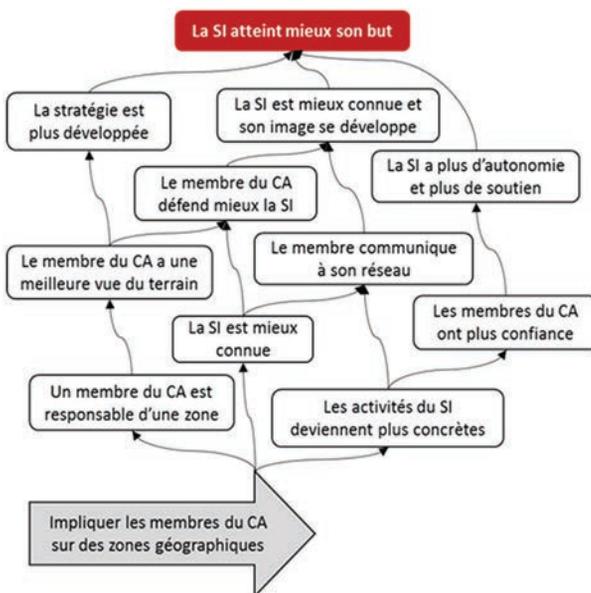


Comme le montre l'extrait de l'arbre ci-contre, un « manque de communication » entraîne un « manque de visibilité et d'image pour le département international ».

Si « nous avons un manque de visibilité et d'image » et si « il faut une bonne communication pour avoir des financements », alors « nous n'avons pas les moyens suffisants pour atteindre nos objectifs »

Ainsi, « nos projets risquent de ne pas être menés avec la qualité requise », ce qui nous limite dans l'atteinte de notre but.

Pour supprimer cette cause primaire, une des injections (solutions) proposées était « d'impliquer les membres du CA sur des missions terrain dans des zones géographiques différentes ». Cette proposition ne faisant pas l'unanimité dans le groupe (composé des chefs de projet, du manager du service SI et du directeur adjoint de la CRL), celle-ci fut discutée. En effet, certains membres du groupe craignaient une immixtion trop importante des membres du CA, qui les aurait privés de leur liberté d'action. Le raisonnement, présenté schématiquement ci-dessous, est le fruit des échanges discutés dans le groupe pour arriver à un consensus.



Le groupe suggère d'impliquer les membres du CA sur des missions dans les zones géographiques visées par le service SI afin qu'ils comprennent mieux le travail de ce dernier et les besoins du terrain. Ils pourront ainsi contribuer à valoriser les actions du service SI en interne, mais aussi en externe, auprès de leur réseau. L'image du service SI s'en trouvera renforcée, et les soutiens pourront de ce fait être plus nombreux. Au travers de cet exercice, le groupe a réussi à trouver un consensus autour de cette solution, qui fut alors votée lors du CA suivant, et le plan d'action fut implémenté. Suite à cela, les membres du CA, davantage impliqués, partagent désormais une représentation du monde humanitaire plus en adéquation avec celles des membres de l'équipe. Les prises de décision sont ainsi facilitées.

L'adhésion des collaborateurs : le point de vue des collaborateurs

Bien que certains aient été réfractaires au début, le résultat final a été positif pour la majorité d'entre eux – sous réserve qu'ils aient bien compris quelles étaient les raisons de la mise en place d'un tel projet, et surtout qu'ils aient bénéficié d'un accompagnement.

L'ensemble des huit personnes interrogées se sont senties associées au projet, et six des huit collaborateurs ont considéré qu'il y avait une réelle transparence de la part de la direction dans sa démarche. L'enquête menée auprès des collaborateurs montre également que l'ensemble de l'organisation est d'accord sur l'apport stratégique inhérent à une telle démarche, mais la vision de la direction reste plus positive en ce qui concerne les gains concrets qui vont découler du projet. En effet, seuls cinq collaborateurs (sur les huit interrogés) pensaient en début de projet obtenir un résultat positif de la démarche qualité. Neuf mois après l'autoévaluation, la direction et l'ensemble des collaborateurs sont en accord quant aux résultats positifs impliqués par la démarche, même si ces derniers reconnaissent que la mise en œuvre du projet a entraîné une charge de travail supplémentaire pour l'ensemble des personnes interrogées.

L'implication des membres du conseil d'administration de la SI

Dans le cadre de la démarche qualité, il a été proposé aux membres du conseil d'administration du service Solidarité Internationale de s'impliquer sur le terrain dans différentes missions. Cette idée a émergé d'une discussion entre les membres de ce service. Ces derniers, en s'appuyant sur la méthode du *thinking process*, ont défini ensemble les buts de l'organisation (améliorer l'habitat des victimes de catastrophes et des populations en situation précaire et diffuser les normes humanitaires au Luxembourg). Ils ont ensuite créé du sens commun en répondant aux trois questions visant à améliorer l'atteinte du but, à savoir « que changer ? », « vers quoi aller ? » et « comment ? ». Il en est ressorti que l'implication des membres du CA pouvait être un moyen de mieux atteindre le but de l'organisation. Leur implication avait pour objectif de construire une représentation commune des besoins du terrain. Le directeur a pris part aux débats sans savoir au préalable quelle en serait la finalité. La décision, fruit d'un travail collectif, a été entérinée, puis déployée. Ce processus est présenté dans l'Encadré 3 de la page précédente.

Autres enjeux, initiatives et perceptions de la mise en place de la démarche qualité

La démarche qualité fait partie d'une stratégie globale de la CRL ; cependant, l'initiative quant à sa mise en place est laissée pour l'instant à la discrétion de chaque service ou de chaque département. Sensible à ce sujet, le directeur du service SI a décidé de mettre la démarche qualité en application dans son service. Il précise, par ailleurs, que des projets imposés par la hiérarchie par le passé avaient été mal acceptés par les collaborateurs et qu'ils n'avaient pas, de ce fait, abouti. Ce projet de démarche qualité a, au contraire, reçu un écho favorable, car les collaborateurs ont été impliqués dès le départ.

La spécificité de cette réussite repose également sur une synergie et une complicité entre le directeur du service SI et le directeur général adjoint de la CRL :

« *On a une complicité importante avec le niveau supérieur..., et [avec] le président du CA, de manière à convaincre nos camarades du CA du bien-fondé de nos activités. Et c'est la même chose pour mon personnel que pour le CA...».*

Discussions

Cet article examine le rôle et la posture du manager dans l'implantation d'une démarche qualité autour d'une méthode basée sur la création de sens commun. La méthodologie (ascendante) employée pour la mise en place de la démarche qualité contribue à la participation des acteurs au projet. Le choix du référentiel adopté, à savoir le *thinking process*, amène les collaborateurs à s'interroger sur le but de l'organisation, à construire un sens commun, et il les interroge même sur l'opérationnalité de leur travail. Même si cette démarche revêt une certaine lenteur, elle a l'avantage d'impliquer chacun des acteurs. La mise en place d'une politique qualité est donc peu perçue comme un processus bureaucratique, car elle n'a pas été imposée par la hiérarchie, le référentiel ayant été choisi par les collaborateurs, et les idées d'amélioration ont émergé d'un travail collectif effectué par les collaborateurs, la direction n'ayant pas imposé ses points de vue, même s'il elle aurait espéré des résultats plus orientés sur le produit/service apporté aux bénéficiaires.

Cette posture de retrait du directeur face aux résultats des discussions témoigne de sa capacité à ne pas orienter unilatéralement les débats. Il s'est alors positionné en tant que facilitateur dans la création de sens et s'est inscrit dans une démarche de *sensemaking*, plutôt que dans une démarche de *sensegiving*. Cela peut s'expliquer, d'une part, par le fait que les collaborateurs possédaient une bonne connaissance des enjeux de la mise en place de la démarche qualité et, d'autre part, par le fait que la situation conservait un caractère non complexe. Il n'y avait donc aucun intérêt à ce que le directeur cherchât à influencer les décisions prises.

La direction a su se mettre dans un contexte politico-administratif favorable. En effet, celui-ci requiert un soutien de la hiérarchie. Les tensions pouvant naître d'une vision par trop décalée entre les attentes de la hiérarchie et celles des collaborateurs ont été quasi inexistantes, même si des divergences de point de vue ont persisté. Enfin, les membres du conseil d'administration se sont impliqués dans les missions, ce qui a constitué également une base positive pour les échanges. La capacité du directeur à s'entourer d'un réseau d'acteurs légitimes et favorables à la démarche qualité a constitué un enjeu réel (ROULEAU et BALOGUN, 2008). Le fait que le directeur du service SI ait également été un médecin urgentiste et qu'il ait participé à de nombreuses missions humanitaires a sans doute contribué à une meilleure communication avec des collaborateurs sensibles aux mêmes problématiques que lui. La bonne connaissance du

	Posture du manager dans la création de sens
Vis-à-vis de ses collaborateurs	<ul style="list-style-type: none"> • Il est force de proposition (il a proposé différents outils qualité) • Il participe aux échanges • Il n'impose pas ses propres points de vue (faisant le choix de rester en retrait) • Il n'a pas forcément une vision claire des résultats qui vont être obtenus • Sa stratégie est co-construite • Il partage des valeurs identiques, une même sémantique socioprofessionnelle
Méthodologie d'action	Alternance de réflexion, puis d'action Processus lent Nombreuses interactions
Vis-à-vis de sa hiérarchie	Il sait construire un réseau d'acteurs légitimes favorables au projet Il sert d'interface entre la direction et les collaborateurs
Expertise des collaborateurs	S'ils ont une bonne connaissance du terrain/du travail = approche <i>sensemaking</i> favorisée S'ils ont une mauvaise connaissance du terrain/du travail = approche <i>sensegiving</i> favorisée

Tableau 1 : Les postures du manager dans la création de sens.

milieu, ainsi que celle de ses pratiques, de ses us, coutumes et valeurs constituent là encore un terreau favorable aux échanges productifs (JOHNSON et BALOGUN, 2004). Enfin, les interactions avec les collaborateurs sont nombreuses. L'observation participante a révélé que des groupes de travail se réunissaient régulièrement (tous les deux mois). Par ailleurs, la direction interroge les collaborateurs à partir de questionnaires afin de connaître leur avis sur la démarche entreprise. Ces multiples interactions font partie de la démarche de création de sens, entre réflexion et action.

Nous reprenons dans le Tableau 1 ci-dessus l'ensemble des éléments que nous avons énoncés dans le corps de notre article et qui mettent schématiquement en évidence les postures du manager qui sont favorables à la création de sens.

Cette première phase de travail d'implantation d'une démarche qualité s'est révélée fructueuse pour ce service de la Croix-Rouge luxembourgeoise. Elle se poursuit actuellement auprès d'autres membres de cette organisation.

Conclusion

Cette recherche a consisté à mettre en évidence le rôle et le comportement du manager dans le déploiement d'une démarche qualité dans le secteur humanitaire. La revue de littérature nous a informés sur le fait qu'il pouvait exister plusieurs types de normes propres à ce type d'organisations qui travaillent le plus souvent en terrain incertain : les normes organisationnelles, les normes professionnelles et les normes institutionnelles. Les démarches qualité dans le domaine humanitaire se multiplient et suscitent des débats qui parviennent petit à petit à être dépassés, par exemple, sur l'intérêt de la normalisation dans la sphère humanitaire, ou sur l'intérêt du recours à des normes issues du secteur privé. Cela étant, notre recherche tend à

démontrer que le déploiement d'une démarche qualité dépend en grande partie du rôle et du comportement du manager. Des recherches menées notamment sur le rôle des cadres intermédiaires dans la gestion du changement (ROULEAU et BALOGUN, 2008, MAITLIS et LAWRENCE, 2007) nous éclairent sur les conditions et les contextes permettant le développement d'une approche *sensemaking*, ainsi que sur les compétences à développer pour les managers. Notre recherche met en évidence le rôle fondamental du manager et confirme les approches développées dans notre revue de littérature, avec un contexte favorable lié à une implication active des acteurs politiques, un réseau d'acteurs soutenant la démarche, des compétences et des postures du dirigeant favorisant l'émergence de sens commun comme sa capacité à se mettre en retrait et à ne pas porter de jugement sur les décisions prises ou encore à proposer une démarche ascendante.

Cette approche managériale ascendante contribue à donner un certain pouvoir aux acteurs du terrain et bouleverse des organisations ayant une culture encore trop de type hiérarchique. Il ne s'agit donc pas simplement d'appliquer une méthode, il s'agit également d'adopter un nouveau mode managérial.

Bibliographie

- BALOGUN (J.), "From Blaming the Middle to Harnessing its Potential: Creating Change Intermediaries", *British Journal of Management*, 14, pp. 69-83.
- BALOGUN (J.) & JOHNSON (G.), "Organizational Restructuring and Middle Manager Sensemaking", *Academy of Management Journal*, 47, 2004, pp. 523-549.
- BAYLE (E.), « Essai de définition du management des organisations sportives : objet, champ, niveaux d'analyse et spécificités des pratiques managériales », *Staps*, vol.1, n°75, 2007, pp. 59-81.

BUSSON-VILLA (F.) & GALLOPEL-MORVAN (K.), « La Normalisation des associations : quelle efficacité pour rassurer les parties prenantes ? », *Management et avenir*, vol. 4, 2012, pp. 168-190.

CAILLÉ (P.), *Un et un font trois*, ESF, Paris, 1991.

DE LEENER (P.) & TOTTE (M.), « Penser la Qualité en Solidarité Internationale, Cahier 4 : S'approprier la pensée sur la qualité », *Inter-Mondes*, 2011, p. 34.

DUPUIS (G.) & SACHET-MILLIAT (A.), « Relations ONG/entreprises : vers de nouveaux modèles d'organisations génératrices d'innovations sociétales », 23^{ème} conférence de l'Association internationale de Management stratégique (AIMS), Rennes, 26-28 mai, 2014.

ENJOLRAS (B.), "Coordination failure, property rights and nonprofit organizations", *Annals of Public and Cooperative Economics*, vol. 3, n°71, 2000, pp. 347-374.

FABBRI (R.) & GOEDERT (B.), *Le thinking process ; un outil de sensemaking. Cas du département de la Solidarité Internationale de la Croix-Rouge luxembourgeoise*, Théorie des contraintes et pratiques managériales, EM Strasbourg, 2014.

GOLDRATT (E.M.), *The Goal: A Process of Ongoing Improvement*, 30th Anniversary Edition. North River Press, 2014.

GUILMOT (N.) & VAS (A.), « Les Cadres intermédiaires au cœur du sensemaking », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, vol. 18, n°45, 2012, pp. 77-99.

MAITLIS (S.) & LAWRENCE (T.B.), *Triggers and enablers of Sensegiving in organizations*, vol. 50, n°1, 2007, pp. 57-84.

MINVIELLE (E.), « Les Politiques d'amélioration de la qualité des soins à l'hôpital. Quel fondement organisationnel ? », *Politiques et management public*, vol. 17, n°4, 1999, pp. 59-84.

NIZET (J.) & PICHAULT (F.), « L'interprétation des standards en situation extrême : le pouvoir fait-il la différence ? », *Management et avenir*, vol. 1, n°41, 2011, pp. 394-415.

PERRIN (C.), « La Nature de la relation entre gouvernement et associations : le rôle de la confiance », *Revue Interdisciplinaire Management, Homme(s) et Entreprise*, vol. 6, 2013.

PERRIN (C.), « La Relation ONG/bailleurs institutionnels : une contribution à la gouvernance associative », Thèse de doctorat, Université Paris 2, 2007.

RONDEAUX (G.) & PICHAULT (F.), « Managers en quête de sens : l'identité organisationnelle comme boussole ? », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, vol. 18, n°46, 2012, pp. 45-76.

ROULEAU (L.) & BALOGUN (J.), "Exploring middle managers' strategic Sensemaking role through practical knowledge", *Les cahiers de recherche du GéPS*, vol. 2, n°7, 2008.

THIERY (P.) & PERRIN (C.), « Recouvrement de champs d'activité entre ONG et entreprises : partenariat ou concurrence ? », thème « Gérer les frontières », *Entreprises et histoire*, n°39, 2005, pp. 77-90.

VANDANGEON-DERUMEZ (I.) & AUTISSIER (D.), « Construire du sens pour réussir les projets de changement », in *Les Défis du sensemaking en entreprise, Karl E. Weick et les sciences de gestion*, 2006, pp. 169-196.

WEICK (K.E.), *Sensemaking in organization*, Sage, 1995.