



HAL
open science

L'apport du modèle Exit-Voice-Loyalty à la compréhension de l'apprentissage organisationnel – le cas d'un hôpital public

David Vallat, Sandra Bertezene

► To cite this version:

David Vallat, Sandra Bertezene. L'apport du modèle Exit-Voice-Loyalty à la compréhension de l'apprentissage organisationnel – le cas d'un hôpital public. *Management international = International management = Gestión internacional*, 2018, 22 (2), pp.13-25. 10.7202/1058158ar . hal-02178397

HAL Id: hal-02178397

<https://hal.science/hal-02178397v1>

Submitted on 18 Oct 2024

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

L'apport du modèle Exit-Voice-Loyalty à la compréhension de l'apprentissage organisationnel – le cas d'un hôpital public

Résumé :

Cet article propose d'utiliser le modèle d'Hirschman, *Exit, Voice, Loyalty (EVL)* comme grille de lecture de la lutte contre le déclin de l'organisation à travers la question suivante : comment le modèle *EVL* peut-il être mobilisé dans le cadre d'une réflexion stratégique autour de l'apprentissage organisationnel ? Pour répondre à la question, nous proposons deux configurations d'*Exit, Voice, Loyalty* ayant des conséquences opposées sur l'apprentissage organisationnel. La pertinence de ce modèle est discutée au regard de son application à l'apprentissage organisationnel. Nous confrontons ensuite ce modèle au terrain d'expérimentation, un hôpital public, avant d'en discuter les résultats.

Mots clés :

apprentissage organisationnel ; modèle Exit-Voice-Loyalty ; management des connaissances ; routine défensive ; raisonnement constructif

The contribution of the Exit-Voice-Loyalty model to the understanding of organizational learning - the case of a public hospital

Abstract :

This article proposes to use the Hirschman model, *Exit, Voice, Loyalty* (EVL) as a grid of the fight against the decline of the organization through the following question: how can the EVL model be mobilized for strategic thinking around organizational learning? To answer the question, we propose two configurations of Exit, Voice, Loyalty with opposite consequences on organizational learning. The relevance of this model is discussed in relation to its application to organizational learning. We then confront this model with the field of experimentation, a public hospital, before discussing the results.

Keywords :

organizational learning; Exit-Voice-Loyalty model; knowledge management; defensive routine; constructive reasoning

La contribución del modelo Exit-Voice-Loyalty a la comprensión del aprendizaje organizacional: el caso de un hospital público

Resumen:

Este artículo propone utilizar el modelo de Hirschman, Exit, Voice, Loyalty (EVL) como una grilla de la lucha contra el declive de la organización a través de la siguiente pregunta: ¿cómo se puede movilizar el modelo EVL en el marco para el pensamiento estratégico en torno al aprendizaje organizacional? Para responder a la pregunta, proponemos dos configuraciones de Salida, Voz, Lealtad con consecuencias opuestas en el aprendizaje organizacional. La relevancia de este modelo se discute en relación con su aplicación al aprendizaje organizacional. Luego enfrentamos este modelo con un hospital público, antes de discutir los resultados.

Palabras claves:

aprendizaje organizacional; Modelo Exit-Voice-Loyalty; gestión del conocimiento; rutina defensiva; razonamiento constructivo

David Vallat
Université Lyon 1 (Triangle, UMR CNRS 5206)

Sandra Bertezene
Consevaire National et Arts et Métiers (LIRSA, EA 4603)

INTRODUCTION

Les travaux d'Albert Hirschman s'inscrivent dans une approche critique de l'orthodoxie économique. Cette posture, remettant en question les canons de la pensée néo-classique, peut s'expliquer par son expérience de terrain en Amérique du sud comme conseiller sur les questions de développement. De là, va naître une vision très critique de l'« expert économique » (Frobert, Ferraton, 2003) qui concentre tous les maux de la discipline : confiance aveugle dans la science, absence de remise en question, absence d'apprentissage par l'expérience et de contextualisation des problèmes. Loin d'une approche statique, autorégulatrice et désencastrée de l'économie (Polanyi, 1944), Hirschman positionne ses travaux dans une perspective pragmatique, complexe, contextualisée et transdisciplinaire (Frobert, Ferraton, 2003 ; Ferraton, Frobert, 2017). Il s'intéresse tout particulièrement aux micro fondements d'une société démocratique (Hirschman, 1995), ce qui explique que ces travaux soient à la croisée de l'économie et des sciences politiques (Hirschman, 2011, p. 27 sq.). Pour autant, ils peuvent aussi être appliqués de manière fructueuse au management des organisations.

L'ouvrage le plus connu d'Hirschman, *Exit, Voice and Loyalty. Response to Decline in Firms, Organizations and States* est publié en 1970¹. Le titre est programmatique. Le « déclin » auquel Hirschman se propose d'apporter des réponses est, en définitive, celui du modèle d'une économie autorégulée qui ne connaît qu'un type de comportement : l'optimisation (Martinet, 2012). En empruntant aux sciences de gestion la notion de « relâchement », Hirschman (2011, p. 25 sq.)² souligne le caractère entropique du fonctionnement économique (qui invalide, dans la pratique, la

¹ Dans la suite de l'article nous faisons référence à l'édition 2011 de cet ouvrage, publiée aux Editions de l'Université de Bruxelles.

² La notion de relâchement de Cyert et March (1992) traduit un excédent de ressources dans la firme par rapport à ses besoins. Cet excédent est impensable dans un cadre d'économie néo-classique qui « démontre » l'allocation optimale des ressources. Ce qui, pour ces économistes, est du gaspillage, correspond pour Cyert, March et Hirschman à des ressources permettant de s'adapter. L'adaptation nécessite de la redondance.

possibilité d'une activité se maintenant constamment à un niveau optimal). Dès lors, quelles forces peuvent participer à un rééquilibrage de l'organisation ? Le modèle *Exit, Voice and Loyalty* apporte des éléments de réponse, que ce soit au niveau des actions des consommateurs (Hirschman, 2011, p. 35-36), ou de celles de la concurrence (Hirschman, 2011, p. 37). Ce modèle est aussi applicable pour comprendre des phénomènes politiques comme la chute du mur de Berlin (Hirschman, 1993)³. Il permet une approche complexe des situations (Hirschman, 2011) à la fois économique (*Exit*) et politique (*Voice*), loin de l'insularité actuelle des économistes (Fourcade *et al.*, 2014).

Cet article propose d'utiliser le modèle *Exit, Voice, Loyalty* comme grille de lecture de la lutte contre le déclin de l'organisation à travers la question suivante : comment le modèle d'Hirschman, *Exit, Voice, Loyalty*, peut-il être mobilisé dans le cadre d'une réflexion stratégique autour de l'apprentissage organisationnel au sein d'une organisation ? Pour répondre à la question, l'analyse du cadre théorique de la recherche permet de proposer une combinaison des concepts d'*Exit, Voice, Loyalty* développés par Hirschman et de celui de « raisonnement constructif » proposé par Argyris (2003). La pertinence de ce modèle est explorée au regard de son application à l'apprentissage organisationnel (partie 1). Nous confrontons ensuite ce modèle au terrain d'expérimentation, un hôpital public, avant d'en discuter les résultats (partie 2).

LE CADRE THEORIQUE DE LA RECHERCHE : LE MODELE *EXIT, VOICE, LOYALTY* ET L'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL

Cette première partie présente les enjeux théoriques et empiriques de la recherche, puis le modèle

³ On peut voir également le chapitre 8 de Hirschman (2011, p. 115 *sq.*).

d'Hirshman appliqué aux situations managériales et enfin, le modèle *Exit, Voice and Loyalty* articulé à l'apprentissage organisationnel, tel que défini par Argyris (2003).

Les enjeux de la recherche

La connaissance constitue une ressource précieuse (Landes, 1998) qui stimule l'innovation et le progrès technique, la productivité du travail (Powell et Snellman, 2004) et la flexibilité des organisations (Volberda, 1996). Certains auteurs considèrent même que l'existence des organisations s'explique par leur capacité à capter, mettre en synergie et utiliser des connaissances, ce que le marché est incapable de faire efficacement (Brown et Duguid, 1991). Savoir manager efficacement les connaissances donne un avantage compétitif, ce qui est largement documenté par les chercheurs (Senge, 2006 ; Garvin, 1998 ; Miller, 2002 ; Umemoto, 2002) mais aussi par les managers (de Geus, 1988, 2002) et les institutions internationales (World Economic Forum, 2012, OCDE, 1999, 2012). Pour illustrer ce propos, l'étude Foresight 2020 a classé le management des connaissances comme le champ d'activités qui offre le plus fort potentiel de gain de productivité dans les années à venir (*Economist Intelligence Unit Report*, 2006).

Depuis le début des années 2000, différents auteurs ont dressé des panoramas des multiples courants de l'apprentissage organisationnel (Prange, 1999 ; Chiva et Alegre, 2005 ; Curado, 2006). Si l'enjeu pour l'organisation est d'être capable de s'adapter à un contexte changeant, alors l'apprentissage organisationnel est le moyen de cette adaptation. Pour ce faire il convient de considérer d'une part la nature de la connaissance, d'autre part (et c'est lié) le mode d'apprentissage à mettre en oeuvre. Si l'on considère qu'il n'existe pas une réalité ontologique mais que cette dernière est un construit, alors l'apprentissage ne concerne plus l'acquisition de

« *best practices* », mais est lui aussi un construit collectif. La dimension sociale de l'apprentissage est soulignée par Bandura (1976) qui indique que l'apprentissage peut être réalisé par l'observation (principe de la relation maître-apprenti que Nonaka – 1994 – qualifie dans son modèle de *socialization*) et la discussion, dans le cadre de ce qui peut être considéré, en définitive, comme de l'apprentissage contextualisé (*situated learning* - Lave et Wenger 1991). Cela pousse à concevoir l'apprentissage organisationnel comme résultant, pour partie, des interactions sociales advenant sur le lieu de travail (Brown et Duguid, 1991). L'apprentissage est alors pensé comme un processus visant à élaborer des connaissances contextualisées et opérationnelles (« actionnables » selon le terme d'Argyris et al., 1985). Ainsi, Spender (1996) montre que l'apprentissage organisationnel est un processus découlant d'interactions sociales, il n'est pas le fruit d'un apprentissage individuel et partagé. Dans le même ordre d'idées, Tsoukas (1996) avance que l'organisation (re)construit continuellement des connaissances par un jeu complexe d'interactions entre des attentes formelles et des pratiques sociales. Notons que ces pratiques d'apprentissage organisationnel sont peu compatibles avec le paradigme organisationnel tayloriste puisqu'elles se nourrissent d'interactions dans le cadre d'une organisation à considérer comme un système complexe (Martinet, 2006 ; Le Moigne, 1999)

Pour résumer, en reprenant les propos d'Edmondson et Moingeon (2004), disons que la survie d'une organisation et sa vision stratégique dépendent de sa capacité à apprendre, et ajoutons que cela passe inévitablement par la mise en œuvre d'un apprentissage organisationnel efficace (Argyris, 2003). Ceci semble d'autant plus vrai pour les hôpitaux publics français pour au moins deux raisons : d'une part, la rationalisation budgétaire qui les touche depuis plusieurs années doit les pousser à trouver et utiliser de nouveaux gisement de ressources et dans ce contexte, la connaissance et l'apprentissage organisationnel semblent être des pistes de travail comme cela a été expliqué plus haut ; d'autre part, l'activité même des hôpitaux se prête à la mise en œuvre

d'un apprentissage organisationnel tant les informations et les connaissances générées sont importantes pour prévenir les problèmes de santé, réaliser des soins de qualité, participer au dispositif de sécurité sanitaire, enseigner et faire de la recherche. Ces deux raisons, l'une économique, l'autre organisationnelle, constituent l'intérêt même de cette recherche tant sur le plan managérial que sur le plan académique.

Le modèle *Exit, Voice and Loyalty* appliqué aux situations managériales

L'application du modèle *Exit, Voice and Loyalty* aux situations managériales permet de dresser un cadre de compréhension des dysfonctionnements organisationnels et d'envisager des pistes d'action. Le modèle néo-classique de l'économie est celui d'une économie en tension qu'Hirschman (2011, p. 22) oppose à une économie « relâchée », sous-optimale. Le parallèle managérial avec l'économie en tension est le paradigme organisationnel tayloriste qui vise l'optimisation des ressources. Dans le paradigme tayloriste, tout comme dans le cadre néo-classique, le seul comportement envisageable pour exprimer son mécontentement est la défection (*Exit*). La prise de parole (*Voice*) n'a pas de place car, dans le cadre d'un calcul coût/avantage, elle apparaît plus coûteuse que la défection : elle prend du temps (coût) et ses avantages, comme la capacité d'apporter des solutions au problème, d'innover, ne sont pas visibles immédiatement (Hirschman, 2011, p. 54). Ainsi, selon Hirschman (2011, p. 27), la vision traditionnelle de la firme est faussée par le fait que l'on ne reconnaît au consommateur (et par extension aux membres de l'organisation) qu'un type de comportement possible, la défection (*Exit*).

Combiner défection et prise de parole permet de complexifier le modèle. La défection est facilitée quand la prise de parole est impossible et/ou (perçue comme) inutile. Si la possibilité de défection n'est pas offerte, la prise de parole devient pertinente (Hirschman, 2011, p. 81) et le compromis

possible (Hirschman, 2011, p. 71). Inversement, la défection (quitter l'organisation, ou en étendant le concept : se mettre en retrait) fragilise la prise de parole (Hirschman, 2011, p. 69). Ces deux attitudes peuvent, sous certaines conditions, répondre au déclin des organisations mais sont aussi susceptibles d'entraîner une dégradation cumulative : la défection entraîne des dysfonctionnements qui, à leur tour, entraînent la défection, etc. ; ou encore : la prise de parole entraîne des conflits, ces derniers entraînent des défections (dysfonctionnements) qui agissent négativement sur la prise de parole, etc. (Hirschman, 2011, p. 69).

La dégradation cumulative ne peut être stoppée qu'à la condition de faire intervenir un troisième paramètre, intervenant à la fois comme un stimulant à la prise de parole (Hirschman, 2011, p. 88) et un frein à la défection (Hirschman, 2011, pp. 89, 91, 108), le loyalisme (*loyalty*). Cette fidélité peut être consciente (et favoriser la prise de parole) ou inconsciente (et freiner la défection). Même si Hirschman (2011, p. 101) n'insiste pas sur cette distinction, elle mérite d'être creusée pour affiner le modèle et envisager l'ensemble des réactions possibles face au mécontentement (Bajoit, 1988). Comprendre la manière dont peut s'exprimer le mécontentement n'est qu'une étape en vue de lutter contre le déclin de l'organisation en revivifiant le lien organisationnel. C'est l'objet du chapitre 9 de l'ouvrage d'Hirschman (2011, p. 129 sq.) qui vise à étudier les possibilités de combinaisons entre défection et prise de parole. Chaque contexte appelle une combinaison spécifique. L'organisation fonctionne-t-elle selon la forme du monopole indolent (Hirschman, 2011, p. 69)⁴ ? Quelle culture de prise de parole rencontre-t-on dans l'organisation (démocratique ou manipulateur - Hirschman, 2011, p. 124) ? Les valeurs de l'organisation sont-elles claires, affirmées, distinctes de celles des concurrents (Hirschman, 2011, p. 83) ?

⁴ « On voit ainsi se profiler une forme spéciale de monopole et de tyrannie qui se rencontre fréquemment, mais qui passe le plus souvent inaperçue : il s'agit d'une forme mitigée, caractérisée par l'oppression des faibles par les incapables et par l'exploitation des pauvres par les paresseux, tyrannie d'autant plus durable et paralysante qu'elle est *dénuée d'ambition* et que chacun a toujours la *possibilité d'échapper à son emprise* » (souligné par l'auteur).

Le modèle *Exit, Voice and Loyalty* et l'apprentissage organisationnel

Le modèle d'Hirschman (*Exit, Voice, Loyalty*) peut éclairer la mise en œuvre d'une politique d'apprentissage organisationnel lorsqu'il est articulé au modèle développé par Chris Argyris (2003). Ce dernier avance que « le meilleur moyen pour une entreprise de contrôler et de gérer son environnement est de devenir experte dans l'art d'apprendre et capable de s'adapter rapidement » (Argyris, 2003, p. 19). Il apparaît stratégique pour l'organisation de développer une « compétence à apprendre » (Argyris, 2003, p. 19).

Argyris s'intéresse à la façon dont sont élaborées et entretenues des pratiques de gestion détériorant le fonctionnement de l'organisation, bloquant l'apprentissage et l'adaptation. Il nomme : « [...] routine défensive organisationnelle toute politique ou action qui évite aux individus, aux groupes, aux intergroupes et aux organisations de connaître l'embarras ou la menace et qui empêche en même temps d'en identifier et d'en atténuer les causes. Les routines défensives font obstacle à l'apprentissage (anti-learning) et sont surprotectrices » (Argyris, 2003, p. 29). Ces routines défensives correspondent à un mode de fonctionnement de l'organisation qu'Argyris nomme Modèle I. Dans cette optique les individus se focalisent sur la réalisation d'objectifs de court terme privilégiant l'efficience à l'efficacité, et sur un mode de raisonnement supposé rationnel ne laissant pas de place à l'émotion (Argyris, 2003). Les problèmes organisationnels rencontrés sont envisagés à travers ce prisme et la réduction des dysfonctionnements se focalise plus volontiers sur les symptômes que sur les causes racines.

À l'opposé, le Modèle II caractérise une situation d'apprentissage organisationnel, situation qui suppose que les individus produisent des « raisonnements constructifs » (Argyris, 2003, p. 73-74)

qui permettent la résolution des problèmes de fond (et donc l'apprentissage) et qui sont basés sur les valeurs suivantes :

- faire appel à une information valide, vérifiable (données observables avec des sources fiables) ;
- avancer des idées en montrant comment elles ont été construites (comment les données ont été utilisées) ;
- accepter et encourager la contradiction, la controverse ;
- ne pas dissimuler et/ou esquiver des sujets.

Le raisonnement constructif, c'est-à-dire fondé sur des données observables, permet d'établir des conclusions sur des inférences explicites que d'autres peuvent tenter de réfuter⁵. Le raisonnement constructif encourage le débat, « l'affrontement constructif » (Argyris, 2003, p. 47). A l'opposé le raisonnement défensif du modèle I est égocentrique, surprotecteur, auto-justificateur et donc anti-apprentissage (Argyris, 2003, p. 73). [SEP]

Nous pouvons, en combinant les approches d'Hirschman et d'Argyris, présenter un modèle représentant les interactions entre les concepts d'*Exit*, *Voice*, *Loyalty* développés par Hirschman et celui de « raisonnement constructif » proposé par Argyris (2003). De ces interactions vont naître des configurations organisationnelles dont certaines sont favorables à l'apprentissage organisationnel et d'autres non (voir figure 1).

La défection (*Exit*) et la prise de parole (*Voice*) ont été discutées plus haut. Ce sont deux modes d'action que l'on rencontre en cas de dysfonctionnement de l'organisation. Si la défection (*Exit*), qu'elle soit « active » (quitter l'organisation) ou « passive » (par exemple se mettre en retrait, être « apathique »⁶), ne vise pas à agir sur la cause du dysfonctionnement, ce n'est pas le cas de la

⁵ On rejoint ici le principe de réfutabilité qui fonde la démarche scientifique selon Karl Popper (1973).

⁶ Bajoit (1988) approfondit le modèle d'Hirschman en ajoutant à la combinaison *Exit-Voice-Loyalty* la notion

prise de parole (*Voice*) : « Le client d'une firme ou le membre d'une organisation, en recourant à la prise de parole plutôt qu'à la défection, cherche à modifier l'orientation, la production ou les manières de faire de la firme ou de l'organisation considérée » (Hirschman, 2011, p. 41). La prise de parole est plus coûteuse et plus aléatoire car son efficacité dépend de l'influence exercée dans l'organisation (Hirschman, 2011, p. 50-51). Un « raisonnement constructif » va permettre la mise en œuvre d'une prise de parole (*Voice*) constructive. A l'inverse une prise de parole « négative »⁷ (critique gratuite) peut avoir lieu en fonction de l'état du loyalisme dans l'organisation.

Hirschman ne donne pas de définition claire du loyalisme qui est la traduction retenue en français du terme *Loyalty*. Pour les besoins de notre modèle, nous reprenons la définition du centre national de ressources textuelles et lexicales (CNRTL) du centre national de la recherche scientifique (CNRS) : le loyalisme⁸ est la « fidélité, [l'] attachement à une cause ou à un parti politique ». C'est également « [l'] attitude d'une personne fidèle à ses engagements ». Cette définition est proche de celle de loyauté⁹ : « fidélité manifestée par la conduite aux engagements pris ». Elle est le « caractère de ce qui est inspiré par cette fidélité aux engagements pris ». Nous conservons toutefois le terme de loyalisme qui correspond à la traduction française.

Enfin, nous avons recours à la notion de « raisonnement constructif » (tirée du modèle d'Argyris). Cette notion, rappelons-le, combine quatre points : faire appel à une information valide, vérifiable (données observables avec des sources fiables) ; avancer des idées en montrant comment elles ont été construites (comment les données ont été utilisées) ; accepter et encourager la contradiction, la controverse ; ne pas dissimuler et/ou esquiver des sujets. En définitive nous

d'apathie : « [Elle] est l'inverse absolu de la protestation, n'ouvre pas le conflit et ainsi contribue à reproduire le contrôle social, mais provoque une détérioration de la coopération. Dans la mesure où il n'adhère plus à la finalité de la relation, où il profite de son statut, où il en fait le moins possible, où il contribue peu ou mal à la réalisation des objectifs, où il ne prend plus d'initiatives visant à améliorer la qualité du produit de la coopération, l'individu apathique la détériore » (Bajoit, 1988, p. 332).

⁷ Nous préférons ce terme à l'opposé direct de constructif : destructif.

⁸ CNRTL, définition de la loyauté consultée le 13 mai 2015 : <http://www.cnrtl.fr/definition/loyalisme>

⁹ CNRTL, définition de la loyauté consultée le 13 mai 2015 : <http://www.cnrtl.fr/definition/loyauté>

retrouvons ici les principes de l'approche scientifique telle que définie par Popper. Pour lui, la « science ne poursuit jamais l'objectif illusoire de rendre ses réponses définitives ou même probables. Elle s'achemine plutôt vers le but infini encore qu'accessible de toujours découvrir des problèmes nouveaux, plus profond et plus généraux, et de soumettre ses réponses, toujours provisoires, à des tests toujours renouvelés et toujours affinés » (Popper, 1973, p. 287). L'information valide, la transparence dans la construction des idées, le refus des tabous, permettent, si la controverse est encouragée, une pluralité conflictuelle et organisée des avis. Le chaos est évité par le respect des données, l'obéissance à des critères de cohérence (entre observation et propositions).

La figure ci-après (Figure 1.) illustre les interactions entre les concepts de Hirschman (*Exit, Voice, Loyalty*) et la notion de « raisonnement constructif » développée par Argyris.

Insérer ici la Figure 1.

Le centre et la partie droite de la figure correspondent aux relations entre *Exit, Voice* et *Loyalty* telles que définies par Hirschman. Ainsi les flèches qui partent de la *Loyalty* signifient que cette dernière a un impact sur l'*Exit* et la *Voice* (le loyalisme vis-à-vis de l'organisation peut ainsi réduire la défection et faciliter la prise de parole afin de résoudre les problèmes).

La partie gauche de la figure ajoute le « raisonnement constructif » d'Argyris à l'ensemble et permet de réfléchir aux configurations d'EVL qui permettent un apprentissage organisationnel. Le « raisonnement constructif » influence aussi la défection (active ou passive) et la prise de parole. Il permet de mettre en œuvre des conversations (Argyris, 2003, p. 18), des controverses, potentiellement source d'innovations (Guedri et al., 2014), donc une prise de parole constructive. En facilitant le dialogue le « raisonnement constructif » permet une implication plus large des

personnels et donc réduit la mise en retrait (*Exit*).

Loyalisme et « raisonnement constructif » s'influencent mutuellement. L'absence de « raisonnement constructif » n'est pas propre à susciter le loyalisme (puisque l'arbitraire règne). En revanche faire reposer le fonctionnement de l'organisation sur la transparence de l'information, sa fiabilité et sur la possibilité de discuter librement les idées sans tabous, rassure. Réciproquement, un fort loyalisme (attachement à un leader charismatique par exemple) peut permettre de faire émerger un « raisonnement constructif » car il facilite la discussion puisque cette dernière repose sur des bases consensuelles. La prise de décision dans les organisations japonaises en est un bon exemple (Vogel, 1975).

En reprenant les deux modèles d'Argyris sur l'apprentissage organisationnel (modèle I et modèle II), il est possible d'en donner une lecture qui croise les quatre concepts présents dans la figure 1 présentés dans le tableau ci-après.

Insérer ici le Tableau 1.

L'apprentissage organisationnel (Modèle II) n'a lieu, selon Argyris (2003), qu'à partir du moment où existe dans l'organisation un « raisonnement constructif » permettant d'aller à la source des problèmes. Nous pouvons faire l'hypothèse que ce mode de fonctionnement réduit la mise en retrait (*Exit*) et se nourrit de loyalisme (*Loyalty*), tout en reposant sur une prise de parole constructive (*Voice*). À l'inverse dans une organisation fonctionnant selon le modèle I, la prise de parole est rare, anecdotique ou négative (*Voice*), la mise en retrait importante (*Exit*), tout ceci correspondant à ce qu'Argyris nomme des « routines défensives » (Argyris, 2003, p. 50). Le loyalisme (*Loyalty*) est dans ce cas inexistant. Le modèle ici proposé permet d'envisager un continuum de configurations d'*Exit-Voice-Loyalty*/« raisonnement constructif » (EVL/RC) dont

les modèles I et II (Argyris, 2003) présentés dans le tableau 1 sont des illustrations extrêmes mais parlantes.

Après avoir dressé le cadre théorique de la recherche, la partie suivante s'attache à tester le modèle proposé au sein d'un hôpital public.

UNE LECTURE HIRSCHMANIENNE DE L'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL AU SEIN D'UN HOPITAL PUBLIC

L'article présente ici le terrain de la recherche, la méthode de recueil et d'analyse des données mobilisée ainsi que les résultats empiriques qui en sont issus. Ils sont ensuite discutés afin de comprendre la situation de l'hôpital observé, mais également afin de mettre en exergue les apports et les limites du modèle proposé en première partie.

Le terrain de recherche : un centre hospitalier public

Nous avons choisi de réaliser une recherche qualitative (Dumez, 2011) dans le but de décrire et comprendre le phénomène de l'*Exit-Voice-Loyalty* au sein d'un hôpital public de 325 lits, qui fonctionne grâce à l'activité de trois-cent-cinquante-quatre personnes (fonctionnaires et non fonctionnaires) en équivalent temps plein (ETP). Ce centre hospitalier dispose d'un service d'urgence et d'une unité d'hospitalisation de courte durée aux urgences, de services de médecine, de gériatrie, de maternité, de soins de suite et de réadaptation ; il dispose également de lits en hôpital de jour et abrite un établissement d'hébergement pour personnes âgées dépendantes (d'une centaine de personnes).

L'analyse est centrée sur les pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) compte tenu

des difficultés éprouvées par les équipes dans ce domaine depuis les années 2000, suite à la mise en œuvre de la loi organique relative aux lois de finances (LOLF) et à la révision générale des politiques publiques (RGPP).

Pour la direction des ressources humaines, le défi consiste à s'inscrire de manière durable dans la logique de la loi de modernisation de la fonction publique de 2007 et du décret pour la formation professionnelle tout au long de la vie de 2008, mais également de réduire le management par l'affect au profit d'un management plus objectif de la part des cadres de proximité, tout en permettant la mise en œuvre d'une véritable démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des métiers (GPMC). Cette dernière vise une meilleure anticipation en termes qualitatifs, quantitatifs et financiers des ressources humaines dans un contexte de rationalisation budgétaire et de pénurie de personnel diplômé. Cette nouvelle politique de GPMC a donné lieu à la formalisation d'outils descriptifs tels que le référentiel des compétences des cadres de santé et la cartographie des métiers. Ces outils sont complétés par une analyse qualitative et quantitative des emplois et des métiers de manière à éclairer les prises de décisions stratégiques de la direction des ressources humaines. Cette analyse est réalisée sur la base :

- des fiches de poste et du répertoire des 146 métiers internes à l'établissement répartis au sein de six pôles (administration et logistique ; médecine et urgences ; bloc, gynécologie-obstétrique, anesthésie, soins de suite et de réadaptation ; activités médico-techniques et rééducation ; gériatrie ; consultations externes) et d'une unité de psychiatrie de liaison ;
- de l'outil de suivi des effectifs non médicaux à partir de la comptabilisation sur les deux dernières années des entrées (recrutements externes, retours -de congés maternité par exemple-, des nouveaux contrats à durée déterminée) et des sorties des personnels (sorties définitives, sorties provisoires - dues aux congés parentaux par exemple -, maladies, fin de contrats), ce qui révèle un solde négatif de 43 personnes en équivalent temps plein ;

- de la pyramide des âges par métier qui révèle que les manipulateurs radio, les préparateurs en pharmacie et les diététiciens sont des populations jeunes. Mais elle met également en évidence le départ à la retraite dans les cinq prochaines années de soixante-trois personnes (un directeur, sept personnels administratifs, seize infirmiers diplômés d'Etat –IDE-, deux sages-femmes, dix-sept aides-soignants diplômés –ASD-, neuf agents de services hospitaliers –ASH-, un auxiliaire puéricultrice, trois cadres de santé, sept ouvriers techniques) ;
- de la corrélation statuts/métiers et la comparaison des niveaux de décision (trente-et-un statuts et soixante-et-onze métiers), ainsi que de la corrélation métiers/statuts et comparaison du niveau de décision (soixante-et-un statuts et cinquante-sept métiers) ;
- d'une appréciation de l'équité salariale (qui montre que les personnels soignants et non soignants ont une adéquation équitable entre leur statut et leur salaire, sauf ceux du secteur logistique ;
- de l'analyse des entretiens (annuels) individuels d'évaluation entre supérieurs et subordonnés formalisant les objectifs à atteindre par chacun et les moyens donnés dans ce cadre. Pour les aider dans cette tâche, les cadres ont été dotés de grilles d'évaluation, véritables outils préparatoires de l'entretien annuel individuel. Ce dernier permet la notation des agents, notation qui conditionne la progression du salaire et de la carrière. Les cadres de santé ont été formés à la conduite de l'entretien annuel et ils ont construit eux-mêmes la grille d'évaluation, accompagnés d'un consultant. Cette grille comporte une première partie concernant les résultats attendus ; une deuxième partie traite des compétences à mettre en œuvre dans l'exercice d'un emploi ; enfin, une troisième et dernière partie est consacrée aux résultats à atteindre lors de la période suivante.

- de l'analyse des grilles de compétences dont ont été dotés les cadres pour identifier les écarts entre les compétences réelles et les compétences attendues.

Après la présentation du terrain de recherche, les lignes qui suivent explicite la méthode de recueil et d'analyse des données mobilisée pour faire émerger les résultats présentés plus loin.

La méthode de recueil et d'analyse des données qualitatives

Le recueil de données repose sur la conduite d'entretiens et l'étude de documents internes (David, 1999 ; Trudel et al., 2007 ; Couratier et Miquel, 2007). Les entretiens nous éclairent quant à un phénomène particulier car ils permettent l'étude du vécu et des interprétations des acteurs à son égard (Hlady-Rispal, 2002 ; Cassell et al., 2005, 2006). Le but des entretiens est l'accumulation de connaissances grâce à la collecte de données discursives qui reflètent l'univers mental des individus (Thiéart, 1999). Les informations recueillies au sein de l'hôpital étudié sont d'ordre narratif (compte rendu d'événements passés auxquels on peut associer des descriptions d'objet), d'ordre informatif (commentaire nouveau sur un thème donné) et d'ordre démonstratif (détermination des faits) (Blanchet, 1987). Les entretiens ont eu lieu entre 2010 et 2015¹⁰. Une première vague d'entretiens a été conduite en décembre 2010 à l'aide d'un guide composé de trois parties (politique de management des ressources humaines, évaluation individuelle, outils et dispositifs de management des ressources humaines). L'objectif est, dans ce cadre de comprendre, les tenants et les aboutissants de la GPMC et partant, des nouvelles pratiques d'évaluation individuelle des personnels au sein de l'hôpital. Un entretien, pris isolément, ne signifie rien. Il prend tout son sens lorsqu'il est analysé en même temps que plusieurs autres afin d'en extraire les convergences et les spécificités. Afin de garantir l'objectivité des propos

¹⁰ Les matériaux utilisés sont retraités à partir d'une recherche et des entretiens conduits avec Dubrion B. (voir Dubrion et Bertezene, 2012). Ces matériaux sont complétés par des entretiens conduits en 2015 par les auteurs.

recueillis, nous avons donc multiplié les entretiens et diversifié les répondants (Miles et Huberman, 1991) : deux membres de la direction, six cadres de santé ou faisant fonction, deux médecins, treize personnels sans responsabilité hiérarchique (secrétaire médicale, infirmiers diplômés d'État, aides-soignants, agents de service hospitalier et agents d'entretien), soit vingt-trois personnes interrogées. Les entretiens (Wacheux, 1996) constituent un moyen privilégié d'accéder aux faits, aux représentations et aux interprétations sur des situations connues par les acteurs à condition que le chercheur instaure une relation de confiance. Même si la confiance ne peut pas toujours garantir la fiabilité des données collectées, son absence entraîne généralement des biais considérables (Lincoln, Guba, 1985). Aussi, nous avons pris soin d'expliquer systématiquement aux acteurs nos objectifs et avons garanti l'anonymat des interviewés. Nous avons, en 2015, rencontré le directeur des ressources humaines au cours de trois entretiens d'une heure chacun afin de faire le point sur l'évolution des pratiques, enrichir les *verbatim*, mais également afin de s'assurer que les données collectées en 2010 étaient encore valides. Tous les éléments de réponse sont pris en considération car ils peuvent toucher, directement ou non, l'objet de la recherche (Evrard, Pras, Roux, 1993). L'ensemble des *verbatim* a été recodé pour répondre à la question de recherche quant à la possibilité de mobiliser le modèle *Exit, Voice and Loyalty* d'Hischman dans le cadre d'une réflexion stratégique autour de l'apprentissage organisationnel (le « raisonnement constructif » d'Argyris). Le codage des entretiens a été effectué avec la phrase comme unité d'analyse. Il a consisté à repérer les convergences et les particularités des entretiens, mais également à ventiler les 215 phrases retenues (Miles et Huberman, 1994) dans les quatre catégories majeures de notre modèle : *Voice* (constructive ou négative), *Exit* (actif ou passif), *Loyalty* et « raisonnement constructif ».

Les documents étudiés sont des outils d'évaluation interne, des grilles de compétences, des fiches de poste, des comptes rendu de réunions, etc. Les documents internes ont essentiellement été utilisés pour comprendre le contexte de travail et vérifier les propos recueillis.

Les résultats de la recherche : des mécanismes multiples conduisent à une défaillance de l'apprentissage organisationnel

Au sein de l'établissement hospitalier étudié, l'analyse des données met en évidence un contexte défavorable à l'apprentissage organisationnel malgré un système d'information permettant la mise à disposition d'une information valide et transparente. L'absence de « raisonnement constructif » influence le loyalisme (*Loyalty*), la prise de parole (*Voice*) et la défection (*Exit*). Cette absence tient d'une part, principalement, à la difficulté d'accepter et d'encourager la controverse et d'autre part, à la persistance de sujets dissimulés, tabous. Ainsi nous constatons une prise de parole constructive (*Voice*) plutôt rare et une défection (*Exit*) se caractérisant essentiellement par la mise en retrait des personnels.

- Un système d'information favorable à l'apprentissage organisationnel

L'étude du thème de l'information révèle l'existence de nombreux éléments favorisant l'apprentissage organisationnel : des statistiques concernant la gestion prévisionnelle des métiers et des compétences, des outils de notation, des fiches d'évaluation individuelle, des grilles de compétences, des fiches de formation, des fiches de poste, des procédures de travail, des protocoles de soins, etc.

Une information valide et transparente contribue à encourager la prise de parole (*Voice*) et freine le désengagement (*Exit*). Ainsi la procédure d'évaluation du travail des personnels a le souci

d'éviter toute forme de subjectivité : « Pour vérifier la qualité du travail, je vérifie les indicateurs HACCP¹¹, mais aussi d'autres indicateurs que j'ai notés dans une grille et j'essaie de la remplir régulièrement, ça me permet d'évaluer les agents de manière objective » (cadre, hôtellerie¹²).

L'évaluation semble être bien vécue par la plupart des personnels, peut-être parce qu'elle est positive dans la quasi totalité des cas, mais également parce qu'elle permet de progresser : « L'évaluation permet de prendre conscience des lacunes, de se remettre en question car au travail, on a des œillères » (personnel, soins).

Le directeur des ressources humaines (DRH) utilise les fiches d'évaluation pour prendre des décisions en termes de formation. Il utilise également l'évaluation pour noter de manière individuelle l'ensemble des équipes. Certains services disposent d'une grille de compétences et elle peut être utilisée comme support à des discussions, par exemple au sujet des formations à mettre en œuvre.

- Un « raisonnement constructif » faisant défaut et influençant le loyalisme

L'évaluation individuelle doit permettre une discussion en vue d'une amélioration des pratiques et/ou du comportement de l'agent. Mais force est de constater qu'elle ne joue pas ce rôle, bien au contraire : « Lorsqu'on nous donne notre note, on ne nous dit rien ; il faut juste signer pour montrer qu'on a vu notre évaluation, mais ça ne veut pas dire qu'on est d'accord avec elle ; si on n'est pas d'accord, on peut contester en suivant la procédure. » (personnel, administration).

Evidemment dans ce contexte, la loyauté des personnels s'en ressent.

La dimension collective de l'évaluation est absente, un « raisonnement constructif » ne peut donc pas être diffusé : « Nous ne fixons pas d'objectifs collectifs, seulement des objectifs individuels

¹¹ HACCP : Hazard Analysis Critical Control Point^[1] (analyse des dangers - points critiques pour leur maîtrise).

¹² A la fin de chaque phrase, figure entre parenthèses le service et le niveau hiérarchique de la personne interrogée.

qui sont analysés mais qui ne sont pas évalués en tant que tels » (direction). Ainsi, l'absence de concertation pour l'évaluation individuelle favorise une incompréhension délétère : « On ne prépare pas l'entretien d'évaluation, il n'y a pas non plus d'objectifs de fixés en amont, on ne sait pas sur quoi on est évalué ni à quelle date on sera évalué » (personnel, administration) ou encore : « Avant d'être évalué, la cadre nous montre la grille ; souvent elle est déjà remplie » (personnel, soins et hôtellerie).

Parfois le manque de dialogue s'explique par la complexité de l'outil : « Il y a une nouvelle fiche d'évaluation individuelle, elle n'est pas pratique à remplir, elle ne favorise pas le dialogue car il faut remplir des cases qu'on ne comprend pas bien, c'est compliqué » (cadre, soins) ; « Quand je lis 'missions transversales' dans une fiche d'évaluation individuelle que je dois soumettre à une ASH qui ne comprend pas le terme, je trouve que c'est de la provocation » (cadre, soins).

L'absence de possibilité de discussion génère du ressentiment : « J'ai l'impression qu'on est évalué sur un ressenti, mais pas sur nos compétences » (cadres, soins) ; « La DRH met une appréciation sur notre fiche d'évaluation alors qu'elle ne nous connaît pas, je n'ai jamais travaillé avec elle alors je ne sais pas comment elle peut nous évaluer » (personnel, administration).

Pourtant, la discussion existe réellement parfois, ce qui a des conséquences directes positives sur le loyalisme, c'est le cas du dialogue entre direction et syndicats : « Les syndicats ont maintenant compris qu'il fallait travailler avec la direction et non systématiquement contre elle, car ils ont bien compris que l'hôpital pouvait fermer du jour au lendemain, contrairement au centre hospitalier universitaire » (direction).

- Une prise de parole (Voice) « constructive » rare

Différents éléments contribuent à générer une prise de parole peu « constructive » (Argyris, 2003), ne visant donc pas à la résolution des problèmes organisationnels. L'absence de « raisonnement constructif » l'explique de façon globale, mais ce n'est pas l'unique explication.

Tout d'abord, les cadres ont le sentiment d'être confrontés à une direction qui a plus une vision « économique » qu'« humaine » de l'hôpital : « Ce qui me gêne, c'est qu'on pense que l'hôpital soit une entreprise alors qu'on est avec des humains et du coup quand on parle de l'humain, notre direction parle de chiffres » (cadres, soins). Cela peut expliquer, par effet miroir, que le rôle de cadre soit parfois mal perçu par la direction : « Il y a une bonne ambiance de travail mais les cadres de santé ne sont pas toutes vraiment inscrites dans une logique managériale ; elles sont encore trop souvent dans la plainte » (direction). Le sentiment d'être confronté à une direction « gestionnaire » peut également expliquer que les personnels rejettent la grille de compétences, pourtant construite avec les équipes : « Malgré son utilité, quand on parle de la grille de compétences aux agents, ils disent 'encore un document à remplir !', ils en ont assez de tous ces documents » (cadre, soins).

Les systèmes d'évaluation et de notation individuelles sont aussi remis en question, ils paraissent incompréhensibles, subjectifs ou encore inutiles : « Quand ça va, le cadre ne nous entend pas et quand ça ne va pas, le clash finit dans son bureau ; c'est comme ça qu'elle peut nous évaluer je pense, et peut être aussi en nous observant et en nous écoutant parler dans les couloirs » (personnel, soins). « Quand la note ne me convient pas, je m'oppose systématiquement ; je fais des recours et parfois on me donne raison mais on ne sait jamais vraiment pourquoi, on reçoit juste un courrier qui dit que le recours est accepté ou pas » (personnel, hôtellerie).

En dépit de ces éléments peu encourageants, la prise de parole peut néanmoins être porteuse de discours positifs conduisant à de l'apprentissage organisationnel. Par exemple, comme nous

l'avons vu précédemment, à travers la coopération entre la direction et les syndicats de manière à porter d'une même voix les projets de l'établissement.

- Une défection (Exit) se manifestant par une mise en retrait

La défection (*Exit*) signifie, pour Hirschman, quitter l'organisation. Cette situation est plus aisée à mettre en pratique pour un consommateur (qui va acheter ses produits ailleurs à condition qu'il existe des produits de remplacement – Hirschman, 2011, p. 62) que pour un salarié. La mise en retrait fait donc partie de la défection, ce qui peut correspondre à ce que l'étude de la société Gallup (2013) nomme le désengagement. Dans le cadre de cette étude, on note que la France a le plus mauvais résultat en Europe en matière d'engagement des salariés et est bien en dessous de la moyenne mondiale (13%) avec seulement 9% des salariés qui sont engagés en France (26% des salariés sont activement désengagés chez nous, ce qui est un record européen).

Il existe différentes formes de défection dans le cas étudié : absentéisme, défauts de qualité, découragement, indifférence¹³. La forme la plus visible (active) de l'*Exit* est l'absentéisme : « Quand on demande à une personne de revenir travailler alors qu'elle est en congés, on peut être considéré comme des harceleurs ; c'est un vrai problème quand il y a beaucoup d'absentéisme comme cette année car il a beaucoup augmenté » (direction).

Mais l'*Exit* peut se manifester de manière plus passive, ne serait-ce que par indifférence aux décisions stratégiques : « La GPMC devrait être appliquée, mais il faudrait que tout le monde se sente concerné » (direction).

¹³ Toutes ne sont pas des manifestations d'apathie pour reprendre l'approche de Bajoit (1988). Si l'on se réfère aux trois catégories développées par l'institut Gallup (2013), l'apathie se rapprocherait du désengagement (mise en retrait, démotivation, découragement, indifférence). Reste à prendre en compte le défaut de qualité plus proche du désengagement actif (qui n'est pas de même nature que l'apathie).

Comme cela a déjà été abordé par l'étude du thème de la prise de parole, on se rend compte également ici que les cadres ont du mal à assumer leur rôle et adoptent parfois un comportement de mise en retrait (aboutissant à de la non-qualité) à l'égard de leurs subordonnés, faisant preuve de démagogie, ou encore de manque de courage lors des évaluations individuelles : « A tort, les cadres jouent le jeu des agents qui se servent de leurs éventuelles difficultés personnelles pour être absents, changer d'horaire, ne pas toujours assurer un travail de qualité » (direction). « Puisque les cadres évaluent bien leurs personnels même si ce n'est pas mérité, il est difficile pour nous de repérer systématiquement les dysfonctionnements et de les prendre en considération » (direction).

Certains cadres et membres de la direction reprochent à l'outil d'évaluation individuelle son manque d'objectivité ou encore son inadaptation, ce qui les encourage à encore plus de subjectivité lors de l'évaluation, voire au boycott de l'outil : « Je recueille systématiquement tous les ans les avis des agents titulaires en ce qui concerne la formation, mais je n'utilise pas la fiche d'évaluation prévue pour cela, elle est trop compliquée » (cadre, hôtellerie). Cette attitude peut expliquer le faible engagement des agents à l'égard de leur propre évaluation : « On a informé les agents de l'évaluation et on leur a demandé de préparer leur entretien d'évaluation mais seuls quelques contractuels l'ont fait » (cadres, soins).

La défection est tout aussi manifeste concernant la grille de compétences, les fiches de postes et le système de notation : « On ne peut pas vraiment récompenser un agent qui le mérite, c'est un problème pour motiver les gens mais aussi pour les sanctionner car il est très difficile de bloquer la note » (cadre, hôtellerie).

En définitive, l'absence de motivation joue négativement sur l'engagement et favorise le découragement : « Ce qui bloque, c'est le manque d'outil de motivation, même le salaire

n'évolue plus ; nous sommes donc en présence d'une injonction paradoxale : respecter le statut et évaluer qualitativement le travail » (direction).

Il est, en effet, impossible de développer une politique de rémunération originale pour favoriser la motivation. Les textes de loi et la réglementation ne le permettent pas.

Le tableau suivant reprend les *verbatim* en les classant.

Insérer ici le Tableau 2.

Analyse et discussion

L'étude du cas souligne un ensemble d'éléments qui convergent pour maintenir les routines défensives (Modèle I selon la terminologie d'Argyris - 2003) et freiner l'apprentissage organisationnel (Modèle II).

Les hôpitaux publics et privés français sont incités à développer la GPMC dès 1991 avec la publication du guide de « *Gestion Prévisionnelle et Préventive des Emplois et des Compétences en milieu hospitalier* ». La GPMC est ensuite évaluée dans le cadre de l'« accréditation » qualité (devenue depuis « certification ») née des ordonnances du 24 avril 1996. La GPMC est encore renforcée avec la diffusion du premier répertoire des métiers de la fonction publique hospitalière en 2004, par la Direction de l'hospitalisation et de l'organisation des soins (DHOS¹⁴) et enfin, par la circulaire du 9 octobre 2007. Cette dernière incite les établissements à envisager leur GPMC selon trois options, plus ou moins stratégiques. La première option consiste, pour l'établissement, à élaborer sa propre nomenclature de métiers. La deuxième consiste à analyser l'adéquation entre les métiers et les compétences, dans les missions de la GRH (recrutement, évaluation, mobilité,

¹⁴ La DHOS est devenue la Direction générale de l'offre de soins (DGOS) en 2010.

etc.). La troisième et dernière option a une véritable envergure stratégique : mettre en œuvre la GPMC au sein d'une ou plusieurs activités de l'établissement. Cette ambition se heurte néanmoins à deux limites majeures : la pénurie de personnels diplômés que nous ne développerons pas ici (car cela nous éloignerait de notre propos), et les statuts contraignants des personnels hospitaliers largement évoquée dans les *verbatim*. La GPMC développée au sein des hôpitaux publics s'inscrit pleinement dans la logique du *New Public Management*.

Dans l'hôpital étudié, pour alimenter la GPMC, des grilles de compétences ont été déployées pour identifier les compétences par service, afin d'envisager des plans de formation et/ou des recrutements. Il a fallu combiner les outils d'évaluation individuelle avec les grilles de compétences pour faciliter la notation des agents (et faire progresser la carrière et/ou la mobilité interne). La GPMC est un outil sensé instaurer le dialogue, des échanges au sein des équipes (et donc un « raisonnement constructif »). Par ces échanges, la GPMC doit contribuer à anticiper les changements dans le secteur considéré (recrutement, formation, mobilité, etc.), y compris grâce à la montée en compétences des personnels. Les outils de GPMC implantés, bien que transparents et permettant de faire remonter une information valide (rappelons que certains d'entre eux ont été élaborés de façon collégiale), ne suffisent pas à permettre la mise en œuvre d'un « raisonnement constructif » et donc une prise de parole constructive (*Voice*). Cette dernière, quand elle existe, est globalement négative et contribue à des situations de défection (*Exit*). Ces mises en retrait qui peuvent prendre plusieurs formes (absentéisme, non-qualité, découragement, indifférence) sont autant de frein à l'apprentissage organisationnel (autrement dit, à la résolution de problèmes de fond). Ces résultats rejoignent le constat de Baret et al. (2011) quant à la déception des tutelles face au peu de succès de la GPMC au sein des hôpitaux publics. Le manque de loyalisme (*Loyalty*) observé ne s'adresse, dans le discours, ni aux bénéficiaires (patients), ni aux collègues, mais plutôt aux membres de la direction. L'argument qui prime pour expliquer cette déloyauté est

le souhait de privilégier une approche « humaine » des pratiques, alors même que la direction donne le sentiment de s'orienter davantage vers une approche plus « économique » des pratiques de soins, autant que des pratiques managériales.

La volonté d'efficience (la rationalité instrumentale wébérienne - Weber, 1978) est remise en question par l'éthique de discussion d'Habermas (2013) qui s'intéresse non pas à l'adaptation des moyens aux objectifs, mais plutôt à l'adaptation des moyens aux valeurs, et plus particulièrement à la morale. Dans le cas étudié, on se rend bien compte que la rationalité instrumentale bute contre les valeurs qui sont supposées être portées par l'hôpital moderne : « des valeurs humanistes traduisant en termes de santé physique et morale le respect de la dignité de tout individu, la non-discrimination et l'égalité de traitement dus à chaque citoyen » (Molinié, 2005, p. 42). Une forme de rationalité plus contextualisée, où les individus se sentent comme faisant partie intégrante d'une communauté, se heurte donc à la rationalité instrumentale portée par les outils de management des ressources humaines qui ne sont ni compris, ni acceptés (Bertezenne, Dubrion, 2012). Le New Public Management a comme objectif majeur de mieux gérer les dépenses et d'éviter les gaspillages de ressources sans pour autant nuire à la qualité des services offerts (Domberger et Hall, 1996). Pour cela, les organisations telles que les hôpitaux publics, empruntent volontiers leurs outils de management au secteur marchand (Pontier, 2003). C'est essentiellement la raison pour laquelle les cadres de direction sont considérés comme des managers au services de patients désormais considérés comme des clients (consommant des actes médicaux et des soins) et non plus comme des personnes malades (nécessitant une prise en charge médicale et soignantes) (Urio, 1998). Dans ce contexte, on assiste à une perte de confiance des équipes à l'égard de leur direction, la distance se creuse en même temps que les incompréhensions mutuelles s'accroissent. Dès lors, la défection (*Exit*) prend le pas sur le développement d'une prise de parole (*Voice*) constructive. Les points de vue entre la direction et

les équipes diffèrent mais sont rarement discutés (des espaces de discussion favorisant le déploiement de controverses ne sont pas proposés, ce qui explique, en partie, l'absence de « raisonnement constructif »), y compris entre les cadres de direction et les cadres de proximité (que sont les cadres de santé). Les opinions semblent alors inconciliables, chacun campe sur ses positions et utilise les ressources mises à sa disposition pour contourner la norme établie (notation, procédure de contestation, absentéisme, etc.). A l'opposé du « raisonnement constructif » se nourrissant de débats, nous sommes ici confrontés à la mise en place de routines défensives propres au Modèle I d'Argyris (2003).

Ces routines défensives se cristallisent autour de points de tension qui ne sont pas discutés ouvertement. Une source de tension importante et fortement verbalisée (par une *Voice* négative et donc jamais par l'entremise d'un « raisonnement constructif ») est liée à l'évaluation annuelle. Cet outil est autant instrumentalisé par les cadres que les personnels qui en donnent l'image d'un outil inutile, facteur de perte de temps. Les cadres donnent l'impression d'évaluer leurs subordonnés sans critères objectifs et les personnels disent pour la plupart qu'elle n'entraîne aucun effet, ce qui laisse le sentiment d'un pilotage approximatif de la part de la direction et plus globalement, l'image d'un système d'évaluation à la fois aberrant (comme le soulignait déjà Bartoli il y a vingt ans déjà, 1997), compliqué et lourd (Crozet, 2013). Deux sources de tension plus diffuses et moins verbalisées lors des entretiens sont issues des autres documents constituant le système d'information de la direction des ressources humaines. La première est due au fait que plus de soixante personnes vont quitter l'établissement pour prendre leur retraite (sur 450 si on compte la maison de retraite, soit 14% des personnels), sans garantie qu'elles soient remplacées du fait de la politique nationale en la matière. La seconde tension provient du choix d'externaliser les métiers de jardinier, d'agent de blanchisserie et de chauffeur. Si la direction des ressources humaines fait le choix de confier ces métiers à des prestataires extérieurs, c'est pour tenter de

réguler trois dysfonctionnements : le désinvestissement et le manque de qualification du personnel, ainsi que l'évolution technologique nécessitée par les activités inhérentes ces métiers et à laquelle l'hôpital ne peut faire face. Ces phénomènes alimentent à leur tour les tensions entre direction et encadrement, autant qu'entre encadrement et personnels, chacun se trouvant bloqué sur sa position.

Selon Habermas (2013), il existe dans le langage des éléments qui favorisent l'entente, l'accord entre les individus lors d'une conversation. Ces éléments sont indispensables pour partager des points de vues différents et comprendre un sujet de conversation (c'est parce que les individus comprennent, qu'ils peuvent tomber d'accord). Sans même s'en rendre compte, les individus acceptent généralement ces éléments de langage qui sont la clé pour communiquer avec autrui. Sans eux, la conversation est difficile, car minée de désaccords fréquents (voire systématiques) comme dans le cas étudié. Pour dépasser ce contexte, il s'agit donc de s'appropriier (plus ou moins consciemment) les règles de communication qui permettent des conversations saines autour de points de vue opposés (Morin¹⁵ parle dans ce sens de *dialogique*). Selon Habermas, le principe de discussion permet de rétablir une communication perturbée, voire stoppée. Ce principe de discussion est nécessaire pour qu'une norme soit considérée comme étant morale (puisque l'éthique de discussion d'Habermas fait émerger ce qui est moral). A ce stade, il est important de souligner que l'élément central du principe de discussion d'Habermas est la validité de la norme, fondée par le meilleur argument. Le meilleur argument est celui qui est accepté par tous les individus participant à la discussion : c'est le principe d'universalisation (que l'on trouve dans la démarche scientifique et qui fonde le « raisonnement constructif » d'Argyris). Selon Habermas, la discussion permet d'évaluer la norme et ses impacts (sur différents individus,

¹⁵ « Le principe dialogique peut être défini comme l'association complexe [...] d'instances, *nécessaires ensembles* à l'existence, au fonctionnement et au développement d'un phénomène organisé » (Morin, 1986, p. 98, souligné par l'auteur). On peut consulter aussi *ibid.*, p. 182 sq.

groupes d'individus, services, catégories de personnels, patients dans notre cas) et pour cela, chaque participant à la discussion va se mettre à la place de ceux qui pourraient les subir (point que l'on peut associer également au principe dialogique de Morin, 1986). La discussion va donc prendre en considération les arguments de tous, y compris de ceux concernés directement par la mise en œuvre de la norme. Grâce à ce travail collectif, il est plus aisé de trancher de manière impartiale et d'adopter la norme la plus juste, la plus morale selon Habermas. Cette recherche de consensus est un puissant soutien au loyalisme (*Loyalty*).

Même lorsque les interlocuteurs tiennent des propos violents ou de mauvaises foi, la discussion peut permettre l'émergence d'une morale et d'une rationalité¹⁶. Dans le cas de l'hôpital étudié, l'éthique de discussion pourrait permettre d'aboutir au choix partagé et accepté du « meilleur argument », c'est-à-dire un consensus autour de l'usage et des objectifs des outils de management des ressources humaines. L'éthique de discussion, parce qu'elle repose sur un « raisonnement constructif », constitue une piste de travail pour favoriser la prise de parole (*Voice*) de manière à freiner la défection (*Exit*). Indirectement, le loyalisme (*Loyalty*) des individus à l'égard de leur institution pourrait ainsi s'en trouver amélioré, favorisant du même coup l'apprentissage organisationnel. En effet, Hirschman note (2011, p. 88) que la prise de parole dépend d'une part, du degré de loyalisme qui permet d'engager ou non un pari sur l'avenir ; d'autre part, pour qu'il y ait prise de parole il faut que les personnes « se sentent en mesure d'influer, d'une façon ou d'une autre, sur la politique de la firme ou de l'organisation » (Hirschman, 2011, p. 88) et ainsi de renforcer le lien organisationnel.

¹⁶ Argyris (2003, p. 79) développe la même idée : « Puisque notre approche active les sentiments, sa mise en œuvre efficace exige que les participants expriment leurs sentiments et que nous les respectons. Par 'respecter les sentiments', je veux dire faire preuve d'empathie et chercher à comprendre réellement pourquoi ils ont été engendrés ».

CONCLUSION

L'analyse des matériaux bibliographiques permet de proposer un modèle (Le Moigne, 1999) d'apprentissage organisationnel qui articule les travaux d'Hirschman (2011) sur *Exit-Voice-Loyalty* et ceux d'Argyris (2003) sur l'apprentissage organisationnel. Cette grille de lecture permet d'analyser les matériaux de terrain et ainsi de décrire et comprendre pourquoi un hôpital public éprouve des difficultés à développer un apprentissage organisationnel en raison de l'absence de « raisonnement constructif » et donc de la présence accrue de la défection (*Exit*) et d'une prise de parole (*Voice*) peu constructive, ceci malgré l'existence d'un système d'information transparent mettant à disposition des informations valides.

En dépit des précautions prises, et même si les résultats présentés donnent un éclairage nouveau ou supplémentaire à la problématique de l'apprentissage organisationnel, notre travail mérite de nouvelles validations. Il s'agit d'une recherche basée sur une étude de cas unique, les résultats ne permettent par conséquent qu'une généralisation théorique (Yin, 2012). A fortiori, les résultats devront être confrontés à ceux obtenus au sein d'établissements privés, non impactés par les nouvelles pratiques de management introduites dans le secteur public depuis une dizaine d'année. Un autre biais est directement lié à la méthode de recueil des données. Il existe en effet un possible manque d'objectivité des personnes interrogées sur leurs pratiques (Thiétart et al., 1999). D'autres travaux devront confirmer les résultats pour en renforcer la validité mais à ce stade, ils permettent néanmoins de révéler un fonctionnement organisationnel (Depeyre et Dumez, 2007), en l'occurrence les défaillances de l'apprentissage organisationnel entraînant des comportements de type « Modèle I » (les individus esquivent les problèmes et dissimulent leur insatisfaction). Les routines défensives individuelles entraînent un manque d'implication et une certaine démotivation (*Exit*). Elles alimentent les routines défensives de groupe qui renforcent à leur tour les routines défensives individuelles, développant ainsi une forte résistance au changement

organisationnel, au détriment des comportements de type « Modèle II ». Ces derniers permettent pourtant un « raisonnement constructif » qui encourage le débat qu'Argyris désigne comme un « affrontement constructif » (Argyris, 2003, p. 47). En somme, il s'agit, par un dialogue informé se nourrissant de contradictions (Morin, 1986 ; Habermas, 2013), de présenter des inférences explicites que d'autres membres de l'organisation peuvent tenter de réfuter. Selon Habermas (2013), une norme (protocole, changement organisationnel, outil de management, etc.) est acceptée si tous les acteurs participant à la discussion la concernant l'ont désignée comme étant la meilleure. Encore faut-il que tous les acteurs concernés participent à la discussion (Hirschman, 2011, p. 88), analysent les impacts de leur décision, y compris les impacts perçus par ceux qui vont subir directement leur choix. L'article montre ainsi que l'apprentissage organisationnel repose sur le dialogue (prise de parole - *Voice*) qui ne va pas de soi. Il convient ainsi d'organiser les conditions d'un « raisonnement constructif ». Argyris valorise un mode de communication qui a fait ses preuves, la conversation (Argyris, 2003, p. 18), qui permet l'apprentissage et donc l'adaptation. Mais, à l'instar de la prise de parole d'Hirschman (2013), elle a un coût. On peut lui préférer d'autres formes d'actions, moins coûteuses (à court terme), qui procèdent, selon nous, du comportement de défection (*Exit*).

Les dispositifs qui facilitent la prise de parole (*Voice*) et le débat réduisent les risques de défection (*Exit*). Tout en étant nécessaires, ils s'avèreront insuffisant sans la présence d'un système d'information efficace et transparent, de l'acceptation de la controverse, de l'absence de dissimulation des sujets sensibles, bref d'un « raisonnement constructif » pour garantir une *Voice* constructive d'une part (notamment car cette dernière ne favorise pas les résultats immédiats mais s'inscrit plutôt dans une perspective de création de potentiel à moyen-long terme) ; et rien ne peut se faire sans loyalisme (*Loyalty*) des acteurs d'autre part. Ce dernier est le garant d'une prise de parole et d'un raisonnement constructifs. Comment susciter ce loyalisme socle du lien et de

l'apprentissage organisationnels, comment faire émerger une « idéologie créatrice de cohésion » (Hirschman, 2011, p. 92) d'autant plus nécessaire que l'environnement est plus complexe, plus incertain ? Nous pouvons faire l'hypothèse que la loyauté se fonde sur la création d'une vision partagée (Senge, 2006), sur la production de sens dans l'organisation (Weick, 1993). Quoi qu'il en soit la direction pour y arriver semble consister à suivre une éthique de la discussion puisqu'elle se fonde sur le « raisonnement constructif » favorisant des interactions *Exit, Voice, Loyalty* fructueuses.

BIBLIOGRAPHIE

Argyris, C. ; Putnam, R. ; McLain Smith, D. (1985). *Action Science. Concepts, Methods and Skills for Research and Intervention*, San Francisco : Jossey-Bass Inc., Publishers, 510 p.

Argyris, C. (2003). *Savoir pour agir*, Paris : Dunod (1^{ère} édition française 1995), 330 p.

Bajoit, G. (1988). « Exit, voice, loyalty... and apathy. Les réactions individuelles au mécontentement », *Revue française de sociologie*, vol. 29, n° 29-2, p. 325-345.

Bandura, A. (1976). *Social Learning Theory*, London : Pearson, 247 p.

Baret, C. ; Oiry, E. ; Codello-Guijarro, P. ; Koffi, P. (2011). « Surmonter les difficultés de mise en place de la Gestion Prévisionnelle des Métiers et des Compétences (GPMC) à l'hôpital public : les apports d'une approche en termes « d'effectivité », *22^e Congrès de l'AGRH*.

Bartoli, A. (1997). *Le management dans les organisations publiques*. 2^{ème} édition, Dunod, Paris.

Bertezene, S. ; Dubrion, B. (2012). « L'évaluation du travail dans les établissements de santé publics : déstabilisation des acteurs et remise en question des valeurs », *Humanisme et Entreprise*, n°309, novembre-décembre.

- Brown, J. S. ; Duguid, P. (1991). « Organizing Learning and Communities-of-Practice: Toward a Unified View of Working, Learning and Innovation », *Organization Science*, Vol. 2, N°1, p. 40-57.
- Chiva, R. ; Alegre, J. (2005). « Organizational Learning and Organizational Knowledge: Towards the Integration of Two Approaches », *Management Learning*, Vol. 36, N° 1, p. 47–66.
- Crozet, P. (2013). « La GRH dans la fonction publique », in Igalens, J. ; Roger A., *Master Ressources Humaines* (2° éd.), Éditions ESKA, p. 398-424
- Curado, C (2006). « Organizational learning and organizational design », *The Learning Organization*, Vol. 13, N° 1, p. 25-48.
- Cyert, R.M. ; March, J.G., (1992). *A Behavioral Theory of the Firm* (2 ed.), Oxford : Wiley-Blackwell.
- de Geus, A. (1988). « Planning as Learning », *Harvard Business Review*, Vol. 66, N°2, p. 70-74.
- de Geus, A. (2002). *The Living Company*, Boston : Harvard Business Review Press, 240 p.
- Depeyre, C. ; Dumez, H. (2007). « La théorie en sciences sociales et la notion de mécanisme : à propos de Social Mechanisms », *Le Libellio d'Aegis*, vol. 3, n° 2, p. 21-24.
- Domberger, S. ; Hall, C. (1996). « Contracting for Public Services: A Review of Antipodean Experience », *Public Administration*, n°74, 129-147.
- Dumez, H. (2011). « Qu'est-ce que la recherche qualitative ? », *Le Libellio d'Aegis*, vol. 7, n° 4 - Hiver, p. 47-58.
- Economist Intelligence Unit Report (2006). *Foresight 2020 Economic, Industry and Corporate Trends*, The Economist, 96 p.
- Edmondson, A. ; Moingeon, B. (2004). « From Organizational Learning to the Learning Organization » in Grey C.J. and Antonacopoulou E. (2004). *Essential Readings in Management Learning*, Thousand Oaks CA : SAGE Publications Ltd, 440 p., p. 21-37.

Ferraton, Cyrille ; Frobert, Ludovic (2003). *L'enquête inachevée. Introduction à l'économie politique d'Albert Hirschman*, Paris : Presses Universitaires de France, 270 p.

Ferraton, C. ; Frobert, L. (2017). *Introduction à Albert O. Hirschman*. Paris: La Découverte, 270 p.

Fourcade, M. ; Ollion, E. ; Algan, Y. (2014). « The Superiority of Economists », *MaxPo Discussion Paper* 14/3, November, Max Planck Sciences Po Center on Coping with Instability in Market Societies.

Gallup (2013). *State of the Global Workplace: Employee Engagement Insights for Business Leaders Worldwide*, 117 p., téléchargeable sur <http://www.gallup.com/services/178517/state-global-workplace.aspx>

Garvin, D. A. (1998). « Building a learning organization », *Harvard Business Review on Knowledge Management*, Boston, MA: Harvard Business School Publishing, p.47-80.

Guedri Z. ; Hussler C. ; Loubaresse É. (2014). « Contradictions, paradoxes et tensions en contexte(s) », *Revue française de gestion*, n°240, p. 13–28.

Habermas, J. (2013). *De l'éthique de la discussion*, Paris : Flammarion, collection Champs Essais, 202 p.

Hirschman, A. O. (1993). « Exit, voice, and the fate of the German Democratic Republic, *World Politics* », Vol. 45, N° 2, Princeton, New Jersey, Princeton University Press, January.

Hirschman, A.O. (1995). *Un certain penchant à l'autosubversion*, Paris : Fayard, 366 p.

Hirschman, A.O. (2011). *Exit, voice, loyalty*, Editions de l'Université de Bruxelles, 158 p., édition originale sous le titre *Exit, Voice and Loyalty. Response to Decline in Firms, Organizations and States*, Harvard University Press, Cambridge Mass., 1970.

Landes, D.S. (1998). *The Wealth and Poverty of Nations: Why Some Are So Rich and Some So Poor*, New York: W.W. Norton.

Lave, J. ; Wenger, E. (1991). *Situated Learning. Legitimate peripheral participation*, Cambridge: University of Cambridge Press.

Le Moigne, J.L. (1999). *La modélisation des systèmes complexes*, Paris : Dunod, 178 p.

Lehnish, J.P. (1985). *La communication dans l'entreprise*, Paris : Presses Universitaires de France, 120 p.

Martinet A. C. (2006). « Stratégie et pensée complexe », *Revue française de gestion*, vol. 1, n° 160, p. 31-45.

Martinet, A. C. (2012). « Albert Otto Hirschmann - Des possibilités qui se combinent ne sont pas des nécessités » in Germain, O. (coord.) *Les grands Inspirateurs de la Théorie des Organisations*, Caen, Éditions EMS.

Miles, M.B. ; Huberman, A.M. (1994). *Qualitative data analysis - An expanded sourcebook* (2nd ed.), Thousand Oaks, CA: Sage Publications

Miller, K. (2002). « Knowledge Inventories and Managerial Myopia », *Strategic Management Journal*, Vol. 23, N° 8, p. 689-706.

Molinié, E. (2005). *L'hôpital public en France : bilan et perspectives*, Paris : Avis et rapports du Conseil économique et social, 263 p.

Morin, E. (1986). *La méthode. 3. La connaissance de la connaissance*, Paris : Editions du Seuil, 249 p.

Nonaka, I. (1994). « A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation », *Organization Science*, Vol. 5, N° 1., Feb., p.14-37.

OCDE (1999). *L'Economie fondée sur le savoir : des faits et des chiffres*, Paris : OCDE.

OCDE (2012). *Connected Minds: Technology and Today's Learners, Educational Research and Innovation*, OECD Publishing.

- Pontier, M. (2003). « L'adoption des outils d'appréciation du personnel dans le secteur hospitalier », *Revue du RECEMAP- Gestion et Management publics*, janvier.
- Popper K. (1973). *La logique de la découverte scientifique*, Paris, France, Payot, DL 1989.
- Powell, W.W. ; Snellman, K. (2004). « The Knowledge Economy », *Annual Review of Sociology*, Vol. 30, p.199-220.
- Prange, C. (1999). « Organizational learning - desperately seeking theory? », in *Organizational Learning and the Learning Organisation*, Easterby-Smith, M. ; Burgoyne, J. ; Araujo, L. (Editors), London : Sage, p. 23-43.
- Senge, P. (2006). *The Fifth Discipline – The Art and Practice of The Learning Organization*. London: Random House, première édition 1990, 445p.
- Spender, J. C. (1996). « Making Knowledge the Basis of a Dynamic Theory of the Firm », *Strategic Management Journal*, Vol. 17, Winter Special Issue, p. 45–62.
- Thiétart, R.A. (1999). (Ed.), *Méthode de recherche en management*, Paris : Dunod.
- Tsoukas, H. (1996). « The Firm as a Distributed Knowledge System: A Constructionist Approach », *Strategic Management Journal*, Vol. 7, Winter Issue, p. 11–25.
- Umemoto, K. (2002). « Managing Existing Knowledge Is Not Enough », In Choo C.W., Bontis, N., (Eds.) (2002). *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge*, New York: Oxford University Press, p. 463-476.
- Urio, P. (1998). « La gestion publique au service du marché », in M. Hufty (eds), *La pensée comptable : État, néolibéralisme, nouvelle gestion publique*, PUF
- Vogel, E. F. (Ed.). (1975). *Modern Japanese organization and decision-making*. University of California Press.
- Volberda, H. (1996). « Toward the flexible form: how to remain vital in the hypercompetitive environments », *Organization Science*, Vol. 7, N° 4, p. 359-374.

Weber, M. (1978). *Economy and Society : An Outline of Interpretative Sociology*, Berkeley and Los Angeles, CA : University of California Press.

Weick, K. E. (1993). « The Collapse of Sensemaking in Organizations: The Mann Gulch Disaster », *Administrative Science Quarterly*, Volume 38, p. 628- 652.

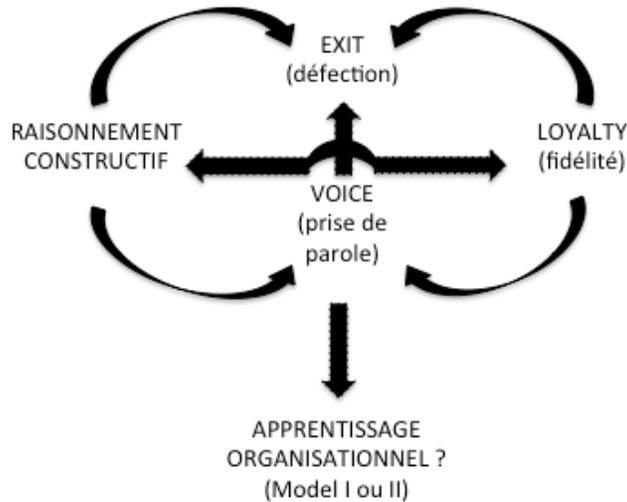
World Economic Forum (2012). *Global Competitiveness Report*, Geneva.

Yin, R.K. (2012). *Applications of Case Study Research*, Thousand Oaks : Sage Publications.

Figure 1.

Combinaisons *Exit-Voice-Loyalty* et « raisonnement constructif » (EVL/RC) :

quelles conséquences sur l'apprentissage organisationnel ?



Source : Les auteurs à partir de Argyris (2003) et Hirschman (2011)

Tableau 1. Deux configurations extrêmes d'EVL/RC : les Modèles I et II d'Argyris

	<i>EXIT</i>	<i>VOICE</i>	<i>LOYALTY</i>	RAISONNEMENT CONSTRUCTIF
Modèle I	oui	non ou <i>Voice</i> négative	non	non
Modèle II (apprentissage organisationnel)	non	oui (constructive)	oui	oui

Source : Les auteurs à partir de Argyris (2003) et Hirschman (2011)

Tableau 2. Exemples de *verbatim* illustrant les Modèles I et II d'Argyris

	Exemples de <i>verbatim</i> illustrant le Modèle 1	Exemples de <i>verbatim</i> illustrant le Modèle 2
Exit	<p>« Quand on demande à une personne de revenir travailler alors qu'elle est en congés, on peut être considéré comme des harceleurs ; c'est un vrai problème quand il y a beaucoup d'absentéisme comme cette année car il a beaucoup augmenté » (direction).</p> <p>« La GPMC devrait être appliquée, mais il faudrait que tout le monde se sente concerné » (direction).</p>	

	<p>« A tort, les cadres jouent le jeu des agents qui se servent de leurs éventuelles difficultés personnelles pour être absents, changer d'horaire, ne pas toujours assurer un travail de qualité » (direction).</p> <p>« Puisque les cadres évaluent bien leurs personnels même si ce n'est pas mérité, il est difficile pour nous de repérer systématiquement les dysfonctionnements et de les prendre en considération » (direction).</p> <p>« Je recueille systématiquement tous les ans les avis des agents titulaires en ce qui concerne la formation, mais je n'utilise pas la fiche d'évaluation prévue pour cela, elle est trop compliquée » (cadre, hôtellerie).</p> <p>« On a informé les agents de l'évaluation et on leur a demandé de préparer leur entretien d'évaluation mais seuls quelques contractuels l'ont fait » (cadres, soins).</p> <p>« On ne peut pas vraiment récompenser un agent qui le mérite, c'est un problème pour motiver les gens mais aussi pour les sanctionner car il est très difficile de bloquer la note » (cadre, hôtellerie).</p> <p>« Ce qui bloque, c'est le manque d'outil de motivation, même le salaire n'évolue plus : nous sommes donc en présence d'une injonction paradoxale : respecter le statut et évaluer qualitativement le travail » (direction).</p>	
<p>Voice positif</p>		<p>« Les syndicats ont maintenant compris qu'il fallait travailler avec la direction et non systématiquement contre elle, car ils ont bien compris que l'hôpital pouvait fermer du jour au lendemain » (direction).</p>
<p>Voice destructif</p>	<p>« Ce qui me gêne, c'est qu'on pense que l'hôpital soit une entreprise alors qu'on est avec des humains et du coup quand on parle de l'humain, notre direction parle de chiffres » (cadres, soins).</p> <p>« Il y a une bonne ambiance de travail mais les cadres de santé ne sont pas toutes vraiment inscrites dans une logique managériale ; elles sont encore trop souvent dans la plainte » (direction).</p> <p>« Malgré son utilité, quand on parle de la grille de compétences aux agents, ils disent 'encore un document à remplir !', ils en ont assez de tous ces documents » (cadre, soins).</p> <p>« Quand ça va, le cadre ne nous entend pas et quand ça ne va pas, le clash finit dans son bureau ; c'est comme ça qu'elle peut nous évaluer je pense, et peut être aussi en nous observant et en nous écoutant parler dans les couloirs » (personnel, soins).</p> <p>« Quand la note ne me convient pas, je m'oppose systématiquement ; je fais des recours et parfois on me donne raison mais on ne sait jamais vraiment pourquoi, on reçoit juste un courrier qui dit que le recours est</p>	

	accepté ou pas » (personnel, hôtellerie).	
Loyalty		« L'évaluation permet de prendre conscience des lacunes, de se remettre en question car au travail, on a des œillères » (personnel, soins).
Raisonnement Constructif		« Pour vérifier la qualité du travail, je vérifie les indicateurs HACCP, mais aussi d'autres indicateurs que j'ai notés dans une grille et j'essaie de la remplir régulièrement, ça me permet d'évaluer les agents de manière objective » (cadre, hôtellerie).