

Invitation à lire “Lost in management” de François Dupuy, par André Grimaldi

Chers tous,

Je me permets de recommander la lecture de « Lost in management » de François Dupuy « sociologue des organisations » ayant « enseigné à l’INSEAD et dans de nombreuses *business schools* à travers le monde ».

Et ce pour 4 raisons.

1°) parce que l’auteur semble partager les grands principes de la pensée managériale de marché et croire à ses 2 dogmes :

1 L’éloge du client, consommateur éclairé « grand vainqueur de la mondialisation et de l’ouverture des marchés qui en résulte » qui oblige les entreprises à produire la qualité au moindre coût

2 L’éloge du management c’est-à-dire du management privé « car le secteur marchand a intégré depuis longtemps – sous la pression - l’idée qu’il est possible de faire mieux avec moins en utilisant l’organisation du travail comme variable d’ajustement » et d’ajouter « De ce point de vue, la spécificité de la matière traitée à l’hôpital-la santé- ne modifie pas la donne, au contraire »

2°) parce que sa description de la bureaucratie version New Public Management fait écho à notre vécu quotidien :

« Aujourd’hui on a multiplié les barreaux de l’échelle. En haut, ils ne sont au courant de rien »

« Au-delà d’une petite minorité qui tire avantage de la situation, personne ne semble en être heureux. Aucun des acteurs n’a exprimé un quelconque enthousiasme, non plus d’ailleurs qu’un quelconque cynisme. Simplement une grande résignation, beaucoup de passivité et surtout la méfiance vis à, vis des autres parties prenantes »

« Les entreprises se « structurent » (en fait se hiérarchisent) en multipliant les échelons (les bureaucraties) intermédiaires, musclent leurs services fonctionnels ,les fonctions supports,les nomenclatures

et les procédures de contrôle de leurs activités »

« La mise en place de processus toujours plus nombreux et compliqués a fini par constituer un remède pire que le mal »

« Il ne reste finalement pas grand-chose au responsable de proximité dans ce déluge, auquel s’ajoutent d’innombrables demandes d’informations et de statistiques qui lui parviennent jour après jour »

« La rhétorique de l’autonomie du management de proximité, est largement contredite par des pratiques de contrôle bureaucratique »

« On nous oblige à assister à des formations pitoyables dans lesquelles on perd notre temps »

« La notion de résistance au changement » est « une notion aussi vague que vide » traduisant seulement « la défense d’un intérêt bien compris »

« Les cadres des sites s’appuient sur l’ensemble des contraintes extérieures auxquelles » ils « doivent faire face, sans hésiter à en exagérer l’importance. Les cadres du siège qui n’entendent pas se laisser dépouiller de leur pouvoir ...en demandent toujours plus en termes d’indicateurs ,d’objectifs, de données utiles ou non. Ce qu’ils utilisent pour renforcer... leur pouvoir , lié à un différentiel d’information en leur faveur »

Finalement on assiste à la mise en place « du couple infernal intégration-processus ».

On « benchmark » les meilleures pratiques. On fait appel à des cabinets spécialisés dans le dessein des organisations... »

« Le temps n’est plus où l’on cherchait à comprendre le problème avant de chercher la solution. La solution, on la trouve aujourd’hui dans les tiroirs des cabinets de conseil.. . L’alliance entre ces cabinets

de conseil et les bureaucraties intermédiaires fonctionnent à plein »

Finalement « tout est contrôlé, rien n'est sous contrôle » ...

« Ainsi vont les organisations qui ont détruit simplicité et confiance »

3°) parce qu'il consacre 16 pages de son livre « à un système hospitalier d'une grande capitale européenne » qui ressemble à s'y méprendre à l'APHP.

Elles sont assez bien vues

« Ce sont en fait plusieurs réformes qui sont en cours et qui se heurtent, au grand bénéfice de ceux qui n'en veulent aucune »

« Il y a une réforme médicale sans doute la plus médiatisée qui consiste à regrouper des services, à les fusionner, à les déplacer. Pour celles-ci, les opposants ont une très forte capacité à mobiliser des soutiens extérieurs. Parallèlement se poursuit une réforme administrative elle-même scindée en 2 parties : une partie porte sur la constitution de groupes hospitaliers, une autre concerne la réduction des effectifs d'un siège hypertrophié »

« Au siège le soutien à la réforme est modéré pour utiliser un euphémisme »

« Un cadre du siège en témoigne : *à la base de certaines fermetures, il y a des problèmes d'investissement. Mais sur le fait de fermer plusieurs établissements, j'ai de plus grands doutes, sauf pour l'un d'entre eux.... La constitution de 8 groupes hospitaliers par exemple est une erreur monstrueuse en termes d'organisation et de gestion. Elle aboutira à des surcoûts et à des résultats négatifs* » « A quoi un directeur d'hôpital

fait écho : *le projet est parti sur des principes dont on a dit, nous, que ce n'était pas possible. Le projet a été élaboré à partir de principes technocratiques dont on sait qu'ils ne marchent pas* »

Et selon « l'un des administratifs centraux : *« les directions fonctionnelles du siège ne sont pas en état de gérer le changement. Elles sont emmêlées dans les détails. Elles n'ont ni le temps ni les outils pour gérer le changement et en plus elles ne font pas confiance aux hôpitaux* »

« Dans une telle configuration, pour effectuer des changements parfois rudes, il faut brûler ce que l'on a adoré. ...il faut se cacher, préparer les décisions en petit comité et pratiquer une stratégie de rapines : on leur prend ce que l'on peut quand on peut, ce qui ne fait que légitimer et nourrir la défiance initiale, qui elle-même va renforcer le culte du secret »

(on croirait lire un commentaire du dernier document confidentiel de la DRH)

La description de la communauté médicale est également assez bien vue :

« Ce qui frappe avant tout, c'est l'extraordinaire individualisme du monde médical » « faire passer des médecins d'une logique de profession indépendante à un fonctionnement collectif est sans doute la transition la plus difficile à gérer »

« Les conséquences de cette situation sont multiples. La plus banale, c'est sans doute l'absence de solidarité au sein du corps médical : chacun pour soi Dieu pour tous ! »

« Au moment de l'étude, l'un des hôpitaux était menacé de voir ses surspécialités gériatriques transférées dans un autre hôpital. (il doit s'agir de surspécialités pédiatriques). Cette éventualité provoquait une levée de boucliers conduisant les personnels médecins en tête à mobiliser toutes les ressources....

De la part des collègues des autres hôpitaux rien !. Seulement de l'indifférence voire de l'agacement »

4°) parce que ce sociologue qui ne nous aime pas et déteste encore plus les syndicats nous apporte quelques conseils bien venus.

1-Le service public doit être au service du public

2-Vive le travail d'équipe « Ici il n'y a pas de place pour les egos »

« Nous aimons les canards sauvages, pourvu qu'ils volent en formation »

« le moindre manquement serait immédiatement sanctionné par tous les autres »

3- « Les règles, procédures et processus ne doivent pas être nombreux »

4- « Un haut degré d'autonomie doit être accordé au niveau local aussi longtemps que celui-ci permet d'obtenir un haut degré de performance »

« Les cadres de siège doivent se définir eux même comme des consultants »

Il paraît que ça existe !

Bonne lecture à tous et en particulier aux collègues chefs de pôle

.
Pour éviter que les chefs de pôles ne deviennent un rouage de plus de la « bureaucratie intermédiaire » (bien sûr au sens Weberien !), futurs adhérents du syndicat des « managers », ne faudrait-il pas qu'ils soient élus à la majorité qualifiée, (2/3 ?) des médecins du pôle et non plus nommés par le directeur ?

Amitiés

André