

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

**Christelle Perrin,**  
Maître de Conférences

Laboratoire de Recherche en Management  
LAREQUOI  
ISM- Université de Versailles St-Quentin en  
Yvelines  
47 Bd Vauban  
78047 Guyancourt cedex  
Tel : 01 39 25 55 34

Contact: [christelle.perrin@uvsq.fr](mailto:christelle.perrin@uvsq.fr)

**Rémi Fabbri,**  
Docteur en Sciences de Gestion

Laboratoire de Recherche en Science de Gestion et  
en Finance de l'Université de Lorraine  
UFR ESM-IAE  
1 rue Augustin Fresnel  
57070 Metz  
Tel : 00 352 621 559 358

Contact: [remi.fabbri@croix-rouge.lu](mailto:remi.fabbri@croix-rouge.lu)

## **Résumé :**

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 « facilitateur de sens » pour rallier ses équipes vers la réalisation de ce projet. Pour mettre en avant cette posture nous nous appuyons sur plusieurs travaux de chercheurs, dont Weick en mobilisant sa théorie sur le sensemaking. Les résultats de cette recherche, bien que présentés 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 ».

**Mots-clés:** création de sens, qualité, organisations humanitaires, manager, rôle et posture

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

La qualité est une préoccupation des organisations qui souhaitent améliorer leurs processus mais aussi les services rendus 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 le champ humanitaire. Pendant longtemps, les bonnes pratiques issues du terrain se transmettent de façon orale, le plus souvent suite aux retours d'expériences 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, codes et principes. Ceux-ci définissent le plus souvent les comportements et 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 pour l'ensemble des organisations humanitaires. Elles visent à rehausser la qualité des services fournis aux populations dans le besoin. Nous dressons 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 ceci quelle que soit l'organisation, publique, privée, humanitaire. Ainsi il n'est pas rare d'entendre les salariés se questionner sur les bienfaits d'une norme mais aussi sur les contraintes que cela impose dans le travail quotidien. L'argument le plus souvent avancé est celui d'une plus grande bureaucratie. Les managers ne sont pas non plus épargnés et s'interrogent 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 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 la théorie du Sensemaking. Nous souhaitons ainsi mettre en évidence le rôle et la posture du manager dans la co-construction de sens commun dans le déploiement d'une démarche qualité. Comment ce dernier parvient-il à fédérer ses équipes autour de telles questions qui peuvent être assimilées à une bureaucratie supplémentaire ?

Dans une première partie de notre article, nous effectuons un état des lieux de l'évolution des normes humanitaires puis nous présentons, au regard de la littérature existante, le rôle du manager dans la mise en place d'une démarche qualité et notamment dans le processus de création de sens. Nous illustrons notre réflexion, dans une seconde partie, à partir du cas de la Croix-Rouge luxembourgeoise (CRL). Le manager du département de la Solidarité Internationale (SI) a décidé de mettre en place une démarche qualité en s'appuyant sur une méthodologie de création de sens. Une discussion à l'issue de ce travail nous permet de présenter les attitudes et comportements ainsi que le contexte, qui contribuent positivement à la réussite de cette démarche.

## **1. Le développement de la qualité dans l'humanitaire et les enjeux managériaux**

### *1.1. Le développement des dispositifs qualité dans les organisations humanitaires*

Depuis longtemps, les acteurs humanitaires édictent des règles, codes et principes humanitaires afin d'harmoniser les comportements des acteurs sur le terrain et instaurer des bonnes pratiques. Ces règles ou « soft law » sont élaborées à l'issue d'opérations humanitaires. Elles prennent corps sur le terrain et sont définies par les humanitaires. Elles visent à édicter des bonnes pratiques à mettre en œuvre dans le cadre des opérations et ceci afin de ne pas reproduire les erreurs du passé. Ce sont donc des règles de comportements et de conduite. A titre d'exemple nous pouvons citer quelques règles, principes ou codes : règles de base (Sud-Soudan, 1995), principes et protocoles de l'Opération Humanitaire (Libéria, 1995), protocole de coopération sur le terrain des ONG (1996), code de conduite pour les organismes humanitaires en Sierra Leone (1998), code de conduite des organisations portant la responsabilité d'enfants dans des pays tiers (2000)...

Petit à petit, et suite à la professionnalisation des organisations humanitaires, des projets qualités voient 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 les urgences humanitaires (notamment via ECHO)<sup>1</sup> sont importants mais parallèlement les bailleurs publics exigent également une meilleure transparence des organisations humanitaires tant sur l'utilisation des fonds octroyés que sur leur capacité à gérer de telles sommes (Perrin, 2007). D'autre part, l'engouement pour l'humanitaire dans les années 90, s'accompagne par une multiplication de structures parfois plus ou moins professionnelles. Les organisations humanitaires soucieuses d'améliorer la qualité de leurs services à destination des populations dans le besoin, s'engagent volontairement dans l'amélioration des processus de leur organisation. Enfin, les crises de confiance qui éclatent suite à des scandales révélés au grand public jettent un discrédit sur les organisations humanitaires et accélère 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 à leurs réalités. C'est la raison pour laquelle les normes élaborées restent pour la plupart l'œuvre d'acteurs humanitaires eux-mêmes. Les bailleurs ont également impulsé ce mouvement en conditionnant, plus ou moins implicitement, un financement, à l'adhésion par les Organisations Non Gouvernementales à une norme humanitaire (ONG). Des chercheurs (Busson-Villa et Gallopel-Morvan, 2012) se sont alors demandés si l'introduction de ces nouvelles exigences pouvaient engendrer plus de confiance vis-à-vis des donateurs et par conséquent accroître les dons à destination des ONG. Leurs résultats nous informent qu'il n'y aurait aucun lien de cause à effet. Leur recherche porte cependant plus sur les donateurs individuels que sur les bailleurs institutionnels.

Parmi ces projets de normalisation nous pouvons citer les initiatives suivantes : Le projet SPHERE créé en 1997 suite aux missions au Rwanda où sont pointés des problèmes de coordination entre les organisations humanitaires. S'ensuit une réflexion sur la redevabilité des organisations humanitaires. Ce projet, qui comporte un ensemble de normes minimales universelles, vise à rehausser la qualité des secours fournis aux personnes sinistrées et à mieux responsabiliser le système d'assistance humanitaire dans les interventions en cas d'urgence. Le projet HAP (Humanitarian Accountability Project) créé en 2001 vise à renforcer le concept de redevabilité vis-à-vis des individus et communautés en situation de crise et améliorer l'efficacité des interventions humanitaires. En France, des groupes de travail se sont mis en

---

<sup>1</sup> ECHO : office humanitaire de la Communauté Européenne

place pour aboutir à de nouvelles réflexions sur la qualité. Le groupe URD (Urgence Réhabilitation Développement) a développé le Compas 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 EFQM souvent utilisé en Belgique par les organisations de l'Economie Sociale et Solidaire). Au départ, les ONG montraient une certaine résistance face à ces outils venus du privé (Perrin, 2007). Petit à petit, la sémantique même de la normalisation ou des standards est 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 seul référentiel « qualité », la norme fondamentale humanitaire (Core Humanitarian Standard on Quality and Accountability) est 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, p3, 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. A l'origine, ces règles sont le fruit de bonnes pratiques issues des retours d'expériences vécus sur le terrain et sont l'œuvre d'un travail interprétatif d'une communauté d'acteurs, les humanitaires. Ces règles se construisent à partir des rites et routines professionnels appris, transmis et partagés entre les acteurs du terrain. La dimension cognitive dans la création de ces règles 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 plus d'efficacité. Les standards alors développés sont dits « organisationnels ». Ils conduisent l'organisation à revoir ses méthodes de travail (ses processus, procédures, normes de travail...). Enfin, ces nouvelles normes créées par les humanitaires viennent petit à petit structurer tout le champ humanitaire qui par ce biais s'institutionnalise, ce sont alors des standards « institutionnels » car ils renvoient à un cadre réglementaire.

Si les standards professionnels ne peuvent trouver leurs origines que dans les pratiques liées à l'activité, les standards organisationnels sont des outils issus et applicables à toutes

organisations. 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 et que coexistent, référentiels humanitaires et référentiels non issus de l'humanitaire.

### *1.2. Le Rôle du manager humanitaire dans la mise en place d'une démarche qualité*

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

#### *1.2.1. Zoom sur 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 pas. Le manager d'une organisation humanitaire doit faire face à plusieurs enjeux qui peuvent parfois être contradictoires à la fois en interne mais aussi en externe. Ainsi le manager d'une organisation humanitaire doit souvent requérir des habilités politiques, administratives et managériales dans la mesure où 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). A titre d'exemple, Bayle (2007) constate qu'au cours des années 80 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 voir des lourdeurs d'adaptation liés aux refus de changement, 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 faire face à diverses tensions liées à la multiplicité de parties prenantes ce qui nécessite par conséquent la mise en place de différents types de coordination. Le management associatif est complexe car ces organisations démocratiques sont portées par un projet/mission sous tendu par des valeurs, mis en œuvre par des membres salariés ou bénévoles et prenant en compte une diversité de parties prenantes.

Gérer 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) pense 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 la qualité référencée) mais plutôt être pensée comme un "en-soi". Ainsi, la référence ne prendrait plus racine dans les gens destinataires de l'action, quelles que soient leurs préférences ou leurs inclinaisons, mais dans la finalité même de l'action dont la qualité serait appréciée en dehors de la considération des préférences des acteurs » (De Leener, 2011). Sur 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 sur 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'à travers les échanges avec les autres professionnels (experts, institutions, politiques) voire avec les bénéficiaires (communautés, patients) que l'expertise permettra de rendre un bon diagnostic. Il serait donc erroné de croire que l'efficacité repose sur l'expertise de quelques-uns. La qualité du service est co-construite et s'appuie sur une chaîne de valeur, composée de nombreux acteurs qui peuvent interférer sur le résultat final. L'application d'une norme n'a d'intérêt que si elle questionne toute la chaîne de valeur pour viser à une amélioration.

Un resserrement des liens entre la présidence et l'exécutif du monde humanitaire est une condition nécessaire mais non suffisante à la réussite d'un projet. Nous considérons dans notre article 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. Ceci nous conduit à nous interroger sur le rôle et la posture du manager associatif.

### *1.2.2. Le rôle et la posture du manager dans le processus de création de sens.*

Caillé dans sa métaphore des planètes (1991) propose deux types de postures : celle de réparateur/expert ou celle de facilitateur (Caillé, 1991 ; Fabbri & Gallais, 2010). Est réparateur/expert, celui qui tente d'apporter des solutions à tous les problèmes soulevés. Est facilitateur, celui qui permet au collectif de trouver ses propres solutions. L'approche du facilitateur génère de la construction de sens commun (Guilmot & Vas, 2012 ; Fabbri & Goedert, 2014).

Cette construction de sens 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 & Lawrence, 2007). Les managers modèlent les interprétations d'autrui (Rondeaux & Pichault, 2012) et sont vus comme 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 telle manière qu'ils se coordonnent pour la réalisation de l'action » (Vandangeon & 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 & Autissier, 2006, p.170). Le manager peut ainsi inciter les acteurs 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 savoir faire face à des situations imprévues. En effet, la théorie du Sensemaking se développe plus particulièrement dans les situations complexes ou incertaines, nécessitant ainsi 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 des managers de ce contexte (Maitlis & 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 par conséquent, une prise de décision fiable. C'est donc par anticipation, que le manager se positionnerait en acteur d'influence. Compte tenu du contexte et des enjeux stratégiques liés à la décision, l'approche Sensegiving ou l'approche Sensemaking serait, l'une ou l'autre, alternativement, privilégiée.

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



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

La démarche de construction de sens s'appuie d'une part, sur la bonne volonté des acteurs à s'impliquer mais aussi sur la capacité des managers, par leurs comportements et attitudes, à créer un terreau favorable au déploiement d'une démarche porteuse de sens. Par ailleurs, Mangham et Pye (1991), expliquent qu'il existe 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 par étapes successives de réflexion et d'action.

Nous allons illustrer cette réflexion avec 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 adoptant une posture de « facilitateur » parvient à créer du sens avec ses collaborateurs dans le cadre du déploiement de la qualité.

## **2. Cas du déploiement d'une démarche qualité à la Croix-Rouge luxembourgeoise**

Il convient de définir les spécificités de la Croix-Rouge luxembourgeoise et 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 selon la loi du 16 Août 1923 « conférant la personnalité civile à la société de la Croix-Rouge luxembourgeoise »<sup>2</sup> (Mémorial du Grand-Duché du Luxembourg).
- Les décisions prises par le gouvernement luxembourgeois s'imposent directement ou indirectement aux organisations publiques et aux organisations d'utilité publique. A travers

---

<sup>2</sup> Mémorial du Grand-Duché de Luxembourg, Loi du 28 Août 1923, n°41, p.461

des critères de sélection de ses sous-traitants de plus en plus précis et sélectifs, la politique engagée par le gouvernement luxembourgeois liée à la qualité peut 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 doublée d'un conseil d'administration. L'opérationnel est en revanche assuré par le Directeur Général de la Croix-Rouge luxembourgeoise d'où dépend un certain nombre de directeurs de départements dont le directeur de la SI.
- La Solidarité Internationale est une entité juridique indépendante et dispose donc d'un Conseil d'Administration qui lui est propre tout en étant rattachée à la CRL (voir figure ci-dessous).

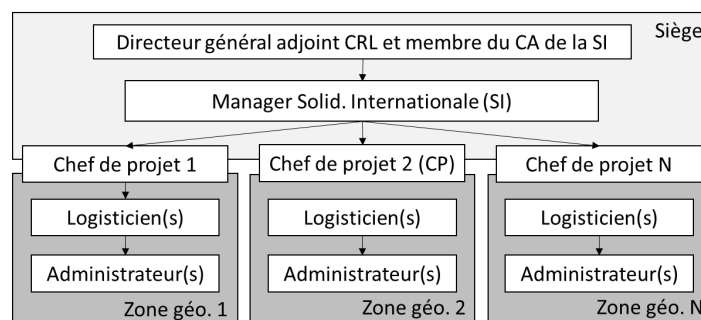


Schéma 1 : Organisation de la Solidarité Internationale

## 2.1. Contexte et méthodologie de recherche

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

Entre les années 2000 et aujourd'hui (2015), 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'activités (jeunesse, santé, social et international) (Rapport d'activité CRL, 2013). La nouvelle équipe de direction en place depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2013 et le comité exécutif ont mené une réflexion afin de formuler une Mission Statement destinée à rendre encore plus efficiente et responsable la CRL. Ce mandat ambitieux a abouti à la définition de six axes stratégiques pour l'ensemble de la CRL : déploiement d'une gestion par résultats, efficience des services supports, optimisation et diversification des ressources, communication, déploiement d'un observatoire de la vulnérabilité mais également, une revue des objectifs métiers. Pour soutenir les départements dans le déploiement de ces projets, la CRL crée la Cellule de Développement de l'Organisation (CDO) qui propose trois types d'activités : le soutien à la gestion de projet, la gestion des risques et le déploiement d'outils et de méthodes qualité. La 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 selon les demandes des départements ou des services.

### *2.1.2. Les enjeux stratégiques externes*

Outre la prévision d'une difficulté croissante à obtenir des financements et le sentiment de devoir augmenter son efficacité, d'autres raisons externes ont amené le service de la SI à s'investir dans une démarche qualité : la pression des bailleurs institutionnels comme ECHO « *ECHO demandait de plus en plus une démarche de qualification* » (entretien avec le directeur de la 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 pas aujourd'hui s'en désintéresser.

### *2.1.3. Le rôle central du dirigeant*

Le manager humanitaire est au centre de multiples enjeux. En interne il doit faire face aux divers intérêts portés 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 les 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 à la fois de rendre l'organisation plus résiliente et d'être plus efficace. Pour faire face à tous ces défis, un comportement de négociateur, facilitateur et traducteur semble le plus pertinent. La démarche de création de sens peut être un levier pour fédérer les différentes parties prenantes.

### Méthodologie

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

Nous pratiquons l'observation participante par la présence d'un auteur, en poste en tant que 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 et directeur de la SI (DSI)
- le directeur général adjoint de la CRL et membre du comité de direction
- un chef de projet humanitaire (CP) du service SI.

Ces différentes sources d'information nous permettent de faire un état des lieux du développement de la démarche qualité au sein de la CRL et plus particulièrement au sein du

département de la 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. Pour cela chaque entretien a fait l'objet d'une analyse permettant 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, le contexte dans lequel l'action se passe. Enfin, les questionnaires menés auprès de l'ensemble des chefs de projets du département de la SI constituent également une ressource importante pour comprendre l'acceptation ou non de la démarche. L'observation participante contribue à faire un lien entre toutes ces données.

Encart 1 : Méthodologie de la recherche

## 2.2. Résultats

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

La démarche qualité a été portée par le directeur du département de la SI. Lors d'une première rencontre entre la direction de la 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 assurer 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 l'utilisation du Thinking Process (la Théorie des Contraintes). Conçu en 1991 par Goldratt et ses proches associés, le Thinking Process sera alors 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'encart ci-dessous, présente la méthodologie du Thinking Process telle qu'elle a été menée lorsque le directeur de la SI a interpellé l'ensemble des chefs de projets de la SI sur la question de la définition du but de l'organisation.

**Etape préliminaire :** Définir le but de l'organisation

Cela doit être une phrase simple, mesurable et unique. Un groupe est constitué d'une dizaine de personnes, le plus représentatif possible de l'organisation devant répondre à trois questions.

#### **1ère étape : Quoi changer ?**

- Identifier les effets indésirables qui limitent l'organisation dans l'atteinte de son but selon trois règles (phrase complète, ne pas pointer du doigt et basée 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.

#### **2ème étape : Vers quoi ?**

- Proposer des injections supprimant les causes primaires. Sur base d'un brainstorming, proposer des solutions permettant de supprimer les causes primaires.

- Elaborer les arbres de la réalité future. Tester les solutions pour s'assurer de leur intérêt et vérifier qu'elles ne créent pas de nouveaux problèmes.

### **3ème étape : Comment ?**

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

Encart 2 : Les étapes du Thinking Process de Goldratt

#### *2.2.2. Le rôle du manager dans la démarche de création de sens*

Le directeur de la SI a été nommé à ce poste depuis plus de 10 ans et est médecin urgentiste dans l'humanitaire depuis 30 ans. Dans le cadre de la démarche qualité, il a joué le rôle de facilitateur. La démarche engagée pour sensibiliser les collaborateurs (ici chefs de projets de la SI) a été inductive et a consisté à les interroger sur la pertinence du projet. A l'issue, en est ressorti des impressions positives et négatives qui ont été discutées en groupe et qui ne portaient pas forcément sur ce qu'aurait attendu le directeur à l'origine : *« 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 on réglait les problèmes financiers mais pas fondamentalement sur la manière ... dont on faisait nos projets oui, mais pas sur la qualité de ce qu'on délivrait aux personnes et bon je m'attendais pas forcément à cela...et il m'a fallu un petit temps pour m'apercevoir que ce que l'on délivrait, n'était pas forcément meilleur que ce qu'il y a un an. On le faisait mieux, on le documentait mieux, on était plus content mais on n'était pas forcément meilleur »*. 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 de combler dans un premier temps les problèmes opérationnels. Ce comportement de retrait laisse ainsi toute la latitude au groupe pour poursuivre sa réflexion.

#### *2.2.3. L'adhésion des collaborateurs au projet : le point de vue de la direction*

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

D'autre part, l'engagement de chacun à la mission de l'organisation est fort : « *Ce que l'on veut, c'est que ce que l'on propose aux bénéficiaires soit le mieux possible. Et donc il n'y a pas de soucis, 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 que le rôle catalyseur dans ce processus. Ces deux extraits démontrent l'importance d'être en accord sur le but mais également sur la façon de l'atteindre. La posture du manager peut largement y contribuer.

#### *2.2.4. L'adhésion des collaborateurs : Le point de vue des collaborateurs*

Bien que réfractaires pour certains au début, le résultat final est cependant positif pour la majorité d'entre eux à condition de comprendre les raisons de la mise en place d'un tel projet et surtout d'être accompagné.

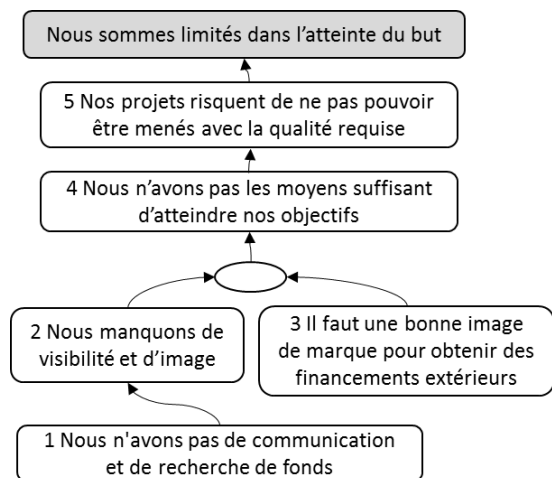
L'ensemble des huit personnes interrogées se sont senties associées au projet et 6 des 8 collaborateurs considèrent une réelle transparence de la direction dans sa démarche. L'enquête, menée auprès des collaborateurs, montre également que l'ensemble de l'organisation est d'accord sur l'apport stratégique d'une telle démarche mais la vision de la direction reste plus positive sur les gains concrets qui vont découler du projet. En effet, seulement 5 collaborateurs sur les 8 interrogés pensaient en début de projet obtenir un résultat positif de la démarche qualité. Neuf mois après l'auto-évaluation, la direction et l'ensemble de ses collaborateurs sont en accord quant aux résultats positifs impliqués par la démarche, même si les collaborateurs reconnaissent que la mise en œuvre du projet a créé pour l'ensemble des personnes interrogées une charge de travail supplémentaire.

#### *2.2.5. 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 CA de la Solidarité Internationale de s'impliquer sur différentes missions sur le terrain. Cette idée a émergé d'une discussion entre les membres de la SI. Ces derniers, en s'appuyant sur la méthode du Thinking Process ont défini ensemble le but 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 pour améliorer l'atteinte du but qui étaient « quoi changer », « vers quoi » 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 préalablement qu'elle en serait la finalité. La décision, fruit d'un travail collectif, a été entérinée et déployée. Ce processus est présenté dans l'encart ci-dessous.

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

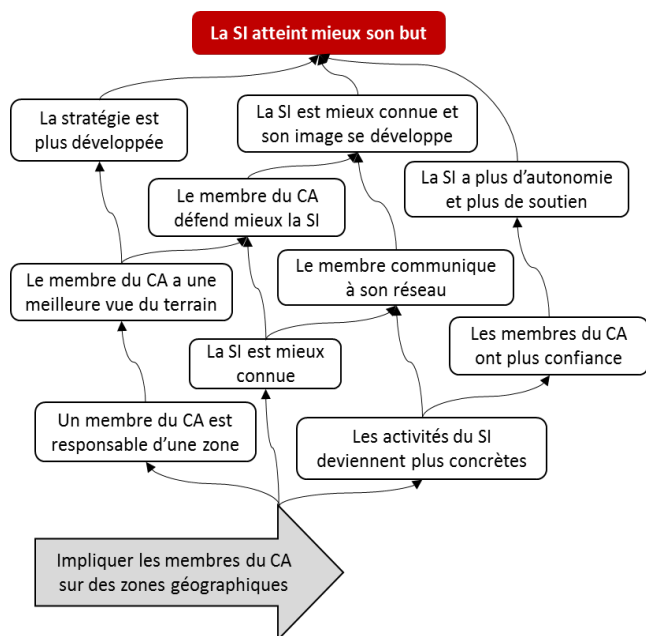


Comme le montre l'extrait de l'arbre ci-contre, « un manque de communication » entraîne un « manque de visibilité et d'image pour le département international ».

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 (solution) proposée 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 Chef de Projet, du manager de la 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, les privant ainsi 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 la SI afin qu'ils comprennent mieux le travail de la SI et les besoins du terrain. Ils pourront ainsi contribuer à valoriser les actions de la SI en interne mais aussi en externe auprès de leur réseau. L'image de la SI s'en trouvera renforcée et les soutiens pourront ainsi être plus nombreux. A travers 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 ont été plus impliqués et partagent une représentation du monde humanitaire plus en adéquation avec celles des membres de l'équipe. Les décisions en sont ainsi facilitées.

Encart 3 : Traitement d'un élément de controverse autour de la question de l'implication du CA – septembre 2014



### *2.2.6. Autres enjeux, initiatives et perceptions sur 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 département. Le Directeur de la SI étant sensible à ce sujet, a décidé de la mettre en application dans son service. Ce dernier précise par ailleurs, que des projets, par le passé, imposés par la hiérarchie, avaient été mal acceptés par les collaborateurs et n'avaient pas abouti. Ce projet, au contraire, a reçu un écho favorable car les collaborateurs ont été impliqués dès le départ.

La spécificité de cette réussite repose également sur la synergie et la complicité entre le directeur de la SI et le directeur général adjoint. *« On a une complicité importante avec le niveau supérieur ... et 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 le CA que pour mon personnel ».*

### *2.3. Discussion*

Ce papier examine le rôle et la posture du manager dans l'implantation de la démarche qualité autour d'une méthode basée sur la création de sens. 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, le thinking process amène les collaborateurs à s'interroger sur le but de l'organisation, à construire un sens commun et 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 a été choisi par les collaborateurs, les idées d'amélioration ont émergé d'un travail collectif effectué par les collaborateurs, la direction n'a pas imposé ses points de vue même s'il elle aurait espéré des résultats plus orientés sur le produit/service apportés 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 se positionne alors comme facilitateur dans la création de sens et s'inscrit dans une démarche de Sensemaking plutôt que de Sensegiving. Cela peut s'expliquer d'une part, parce que les collaborateurs possèdent une bonne connaissance des enjeux de la mise en place de la démarche qualité et d'autre part, parce que le caractère de la situation reste non complexe. Il n'y a donc aucun intérêt à ce que le directeur influence les décisions prises.

La direction a su se mettre dans un contexte politico-administratif favorable. En effet celui-ci requiert le soutien de sa hiérarchie. Les tensions pouvant naître d'une vision trop décalée entre les attentes de la hiérarchie et celles des collaborateurs sont quasi inexistantes même si des divergences de point de vue persistent. Enfin les membres du conseil d'administration sont impliqués dans les missions ce qui constitue également une base positive aux échanges. La capacité du directeur à s'entourer d'un réseau d'acteurs légitimes et favorables à la démarche qualité constitue un enjeu réel (Rouleau et Balogun, 2008). Le fait que le directeur de la SI soit également un médecin urgentiste et qu'il a œuvré dans de nombreuses missions humanitaires a sans doute contribué à une meilleure communication avec les collaborateurs car sensibles aux mêmes problématiques. La bonne connaissance du milieu ainsi que ses pratiques, us, coutumes et valeurs constitue 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 tenaient régulièrement (tous les deux mois). D'autre part : la direction interroge les collaborateurs à partir de questionnaires pour 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 ci-dessous l'ensemble des éléments énoncés dans l'article et qui mettent schématiquement en évidence les postures du manager qui sont favorables à la création de sens.

	<b>Posture du manager dans la création de sens</b>
Vis-à-vis de ses collaborateurs	Force de proposition (a proposé différents outils qualité) Participe aux échanges N'impose pas ses points de vue (reste en retrait) N'a pas forcément une vision claire des résultats qui vont être obtenus La stratégie est co-construite Partage des mêmes valeurs, même sémantique socio professionnelle
Méthodologie d'action	Alternance de réflexion puis d'action Processus lent Nombreuses interactions
Vis-à-vis de sa hiérarchie	Sait construire un réseau d'acteurs légitimes et favorables au projet Est l'interface entre la direction et les collaborateurs
Expertise des collaborateurs	Bonne connaissance du terrain/ du travail = approche Sensemaking favorisée Mauvaise connaissance du terrain/ du travail = approche Sensegiving favorisée

Tableau 2 : les postures du manager dans la création de sens.

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

### **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 informé sur le fait qu'il pouvait exister plusieurs types de normes propres à ce type d'organisation qui travaille en terrain incertain : les normes organisationnelles, les normes professionnelles, les normes institutionnelles. Les démarches qualité dans le domaine humanitaire se multiplient et suscitent quelques débats qui parviennent petit à petit à être dépassés, comme par exemple, l'intérêt de la normalisation dans la sphère humanitaire, l'intérêt de l'utilisation de normes issues du secteur privé. Pour autant, 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 des 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 qui soutiennent la démarche, des compétences et postures du dirigeant favorisant l'émergence de sens comme sa capacité à se mettre en retrait et à ne pas porter de jugement sur les décisions prises, à proposer une démarche ascendante...

Cette approche managériale, ascendante, contribue à donner un pouvoir aux acteurs du terrain et bouleverse les organisations aux cultures encore trop hiérarchiques. Il ne s'agit donc pas d'appliquer une simple méthode mais d'adopter un nouveau mode managérial.

## Bibliographie

- Balogun, J. (2003). From Blaming the Middle to Harnessing its Potential: Creating Change Intermediaries". *British Journal of Management*, 14, 69-83.
- Balogun, J. and Johnson, G. (2004). „Organizational Restructuring and Middle Manager Sensemaking.“ *Academy of Management Journal*, 47,523-49.
- Bayle E. (2007), Essai de définition du management des organisations sportives : objet, champ, niveaux analyse et spécificités des pratiques managériales, *Staps*, vol 1, n° 75, p. 59-81.
- Busson-villa F., Gallopel-Morvan K. (2012), La normalisation des associations : quelle efficacité pour rassurer les parties prenantes, *Management et avenir*, vol 4, p. 168-190.
- Caillé P. (1991), *Un et un font trois*, ESF, Paris.
- De Leener P., Totte M. (2011), Penser la Qualité en Solidarité Internationale, Cahier 4 : S'approprier la pensée sur la qualité, *Inter-Mondes*, p 34.
- Dupuis G. et Sachet-Milliat A.(2014) Relations ONG/entreprises: vers de nouveaux modèles d'organisations génératrices d'innovations sociétales, *23<sup>ème</sup> conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS), Rennes 26-28 mai*.
- Enjolras B. (2000), Coordination failure, property rights and nonprofit organizations, *Annals of Public and Cooperative Economics*, vol 3, n°71, p. 347-374.
- Fabbri R., Goedert B. (2014)., 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.
- Goldratt E.M. (2014), *The Goal: A Process of Ongoing Improvement - 30th Anniversary Edition*. North River Press.
- Guilmot N., Vas A. (2012), Les cadres intermédiaires au cœur du Sensemaking, *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, n°45, vol 18, p. 77-99.
- Maitlis S., Lawrence T.B. (2007), Triggers and enablers of Sensegiving in organizations, n°1, vol 50, pp. 57-84.
- Minvielle E. (1999), Les politiques d'amélioration de la qualité des soins à l'hôpital. Quel fondement organisationnel ?, *Politiques et management public*, vol 17, n°4, p. 59- 84.
- Nizet J., Pichault F. (2011), L'interprétation des standards en situation extrême : le pouvoir fait-il la différence? », *Management et avenir*, vol 1, n° 41, p. 394-415.
- Perrin C., (2013), « La nature de la relation entre gouvernement et associations : le rôle de la confiance », *Revue Interdisciplinaire Management, Homme(s) et Entreprise*, vol 6.

- Perrin C. (2007), La relation ONG/Bailleurs institutionnels : une contribution à la gouvernance associative, *Thèse de doctorat*, Université Paris 2.
- Rondeaux G. et Pichault F. (2012), Managers en quête de sens : L'identité organisationnelle comme boussole ?, revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels, n°46, vol 18, pp 45 à 76.
- Rouleau L. et Balogun J. (2008), Exploring middle managers' strategic Sensemaking role through practical knowledge, *Les cahiers de recherche du GÉPS*, Vol. 2, No. 7.
- Thiery P., Perrin C. (2005), « Recouvrement de champs d'activité entre ONG et Entreprises : partenariat ou concurrence ? », thème Gérer les Frontières, *Entreprises et histoire*, n°39, p. 77-90.
- Vandangeon-Derumez, I., & Autissier, D. (2003), Construire du sens pour réussir les projets de changement. *Les défis du Sensemaking en Entreprise Karl E. Weick et les sciences de gestions*, 2006, pp. 169-196. Roux, Paris, 2003, p.91-114.
- Weick K.E. (1995), *Sensemaking in organization*, Sage.