

Provided for non-commercial research and education use.  
Not for reproduction, distribution or commercial use.



This article appeared in a journal published by Elsevier. The attached copy is furnished to the author for internal non-commercial research and education use, including for instruction at the author's institution and sharing with colleagues.

Other uses, including reproduction and distribution, or selling or licensing copies, or posting to personal, institutional or third party websites are prohibited.

In most cases authors are permitted to post their version of the article (e.g. in Word or Tex form) to their personal website or institutional repository. Authors requiring further information regarding Elsevier's archiving and manuscript policies are encouraged to visit:

<http://www.elsevier.com/authorsrights>

# Clariss, le pavé dans la mare de la culture du contrôle

CAROLE BELLIKAUD  
Psychologue écosystémicienne,  
chargée d'enseignement,  
conférencière  
71 bis chemin de Saint-Joseph,  
06130 Grasse, France

■ Le déficit de confiance dans les organisations du secteur de la santé est un sujet de préoccupation qui reflète une crise profonde dans la manière dont les structures sont gouvernées et gérées. ■ L'accumulation de règles et de normes, bien qu'initialement conçues pour structurer et sécuriser, a souvent abouti à une rigidité bureaucratique contre-productive. ■ Celle-ci se retrouve exacerbée par une tendance à la centralisation des décisions dans des silos isolés, paradoxalement décentralisés, où les informations circulent mal entre les différents niveaux en verticalité, et différents secteurs en transversalité. ■ Ce cloisonnement entrave la flexibilité et l'adaptabilité, qualités pourtant essentielles dans un environnement en mutation constante. ■ Les préconisations du rapport Claris peuvent-elles répondre à la nécessaire prise en compte du facteur humain en gouvernance, qui de notre point de vue est le locus du problème et de la solution ?

© 2024 Elsevier Masson SAS. Tous droits réservés

Mots clés – assertivité ; Claris ; écosystème ; facteur humain ; gouvernance partagée

**Clariss, the paving stone in the culture of control.** The lack of trust in healthcare organizations is a concern that reflects a deep-seated crisis in the way structures are governed and managed. The accumulation of rules and standards, although initially designed to provide structure and security, has often resulted in counter-productive bureaucratic rigidity. This is exacerbated by a tendency to centralize decisions in isolated, paradoxically decentralized silos, where information flows poorly between different vertical levels, and different transversal sectors. This compartmentalization hinders flexibility and adaptability, essential qualities in a constantly changing environment. Can the recommendations of the Claris report respond to the need to take into account the human factor in governance, which from our point of view is the locus of both the problem and the solution?

© 2024 Elsevier Masson SAS. All rights reserved

Keywords – assertiveness; Claris; ecosystems; human factor; shared governance

## NOTES

<sup>1</sup> Andrew Carnegie est resté célèbre pour avoir fondé une philosophie de la philanthropie, plus connue sous le nom de "Gospel of Wealth". Sa pensée fut popularisée à travers les États-Unis par la publication d'une série d'essais à caractère autobiographique intitulée "Wealth", qui parut pour la première fois dans *The North American Review* en juin 1889.

<sup>2</sup> Pour Jung, les contraires basculent cybernétiquement de l'un à l'autre sans pouvoir se neutraliser. Les anciens Chinois ont déjà décrit ce mécanisme fondé sur les opposés yin/yang qui s'entrentéguent pour maintenir la vie et la faire évoluer. Les opposés créent par leur antagonisme une tension énergétique source de dynamisme.

Adresse e-mail :  
bellicaud.c@holicone.fr  
(C. Bellicaud).

Le renforcement du binôme constitué par le chef de service et le cadre de santé [1] comme attelage managérial central est le point d'orgue du travail Claris. Le service de soins, apparaissant comme le niveau de référence tant pour les équipes soignantes que pour les usagers, doit se trouver au centre de la gouvernance, réinvesti et revalorisé comme échelon capital. Or, l'utilité des pôles a également été soulignée lors de la mission Claris par les acteurs hospitaliers écoutés, et c'est donc cette alliance tripartite services-pôles-établissement qu'il va falloir développer et mettre en œuvre. Le copilotage médical et administratif de l'établissement auprès de la communauté hospitalière est un défi humain à la hauteur des complexités du facteur humain.

■ **Comment créer une dynamique d'équipe** entre des missions, des rôles et des objectifs qui semblent opposés sur le terrain ? Un petit détour en bloc opératoire pourrait nous éclairer. En effet, la dyade chirurgien-anesthésiste illustre

bien cette complexité au quotidien entre celui qui « veut seulement gagner beaucoup d'argent en traitant le plus de cas possibles » et celui qui « est prêt à annuler une intervention de manière arbitraire » [2]. Les sources de conflits peuvent y être importantes alors que la vie d'une personne est au centre.

■ **Andrew Carnegie' nous ouvre la voie** : « *Le travail d'équipe est la capacité à travailler ensemble vers une vision commune. La capacité de diriger les réalisations individuelles vers des objectifs organisationnels. C'est cette énergie qui permet aux gens du commun d'atteindre des résultats hors du commun.* » Il s'agirait donc une fois de plus de laisser la vision du conflit qui morcelle pour celle qui unit, par le recyclage de son énergie en collaboration [3]. "Se mettre à la cape est toujours plus désirable que de naviguer par pétrole en voile" : la sagesse nautique pourrait également nous guider dans cette quête. Si la vie est considérée comme un méga-objectif, les objectifs macro ou supra de chacune des parties prenantes pourraient y converger naturellement sans besoin

## Le management partagé

de plus de réflexion ou d'effort de management. Tous pouvant être alors compatibles, voire entrer en synergie, et produire un champ relationnel bien plus vaste où l'agilité et la créativité sont de la partie ! En effet, la conscience sociale individuelle est le pré-requis à l'émergence de toute intelligence collaborative qui finalement semblerait être le vœu pieux en toile de fond Claris.

### L'ALLIANCE DE PARTENARIAT, UNE VISION, UN MODE D'EMPLOI

■ **En gouvernance, la phase primordiale de l'alliance de partenariat** est souvent sous-estimée, alors qu'elle est cruciale dans le succès à long terme de la collaboration et du rayonnement managérial. Cette étape incontournable permet aux différentes parties prenantes de s'aligner sur un objectif commun qui transcende leurs ambitions individuelles et objectifs d'équipe. La recherche d'une intention commune n'est pas seulement un exercice stratégique ; elle est fondamentale pour forger une vision partagée. Cette vision guide ensuite l'ensemble des actions et décisions ultérieures. Elle assure que, même en présence d'objectifs qui peuvent sembler contradictoires au premier abord, chaque partie contribuera à l'atteinte d'une intention globale unifiée.

■ **C'est dans cette synergie que réside la véritable force** d'une alliance de partenariat. Elle ne peut émerger qu'à partir de discussions ouvertes et transparentes dès les premières rencontres et à tous les niveaux de l'organisation ; loin du spectre du déficit informationnel qui rigidifie les relations par des contrats sclérosants ou de la légitimité par monopole du savoir qui limite la participation. Cette transparence permet non seulement de révéler les objectifs personnels de chacun mais aussi de détecter et de résoudre les éventuels conflits d'intérêts avant qu'ils ne deviennent problématiques. L'engagement envers une intention commune facilite également l'ajustement des objectifs secondaires de manière qu'ils contribuent tous efficacement à l'objectif global. Cet alignement initial est comparable à la mise en place des fondations d'un bâtiment : solide et bien conçu, il supportera toutes les structures qui seront érigées par la suite.

■ **Pour y parvenir, quatre phases sont à explorer :**

- questionner le champ relationnel : quelle est la culture, l'espace, l'atmosphère souhaitable pour travailler ensemble ? Quels repères, indicateurs pour savoir que cette atmosphère est présente ?
- questionner l'épanouissement : quelles valeurs doivent vivre, rayonner dans l'équipe ? Qu'est-ce qui

aidera la relation à grandir entre les membres ? Comment évaluer cet épanouissement ?

- questionner l'état de crise : comment se comporter ensemble lorsque les choses deviendront difficiles ou en cas de désaccords ? Comment savoir que les egos sont de côté ?
- questionner la coresponsabilité : qu'est-ce que les autres peuvent attendre de vous ? Sur quoi pouvez-vous compter d'eux en retour ? À quoi chacun est-il prêt à s'engager vis-à-vis des autres membres ? Comment savoir que chacun est au rendez-vous ?

■ **Il s'agit donc d'un processus vivant** qui doit demeurer ouvert, itératif, coopératif et flexible où confiance, doute et vigilance remplacent contrôle, sécurité et norme. Surtout, il doit demeurer conscient pour les parties prenantes afin d'en tirer les effets positifs de l'énantiodromie<sup>3</sup> et modifiable à tout moment. Cette complémentarité est la clé pour bâtir une collaboration fructueuse, capable de surmonter les défis et de saisir les opportunités vers la capacité d'apprendre tout au long du lien et d'innover ensemble.

### LA TROISIÈME ENTITÉ OU LA TRANSCENDANCE COLLECTIVE

■ **La conception d'une relation au sein d'un duo ou d'une équipe** comme une entité à part entière est captivante et révèle une profondeur souvent négligée dans notre compréhension des interactions humaines. Elle sera peut-être l'angle mort de la dyade qu'il faut mettre en lumière. En effet, très souvent ignorée du management, la voix de cette entité invisible est influente, et il est nécessaire d'adopter une perspective plus large, allant au-delà de l'individu, pour embrasser l'espace commun entre les personnes, autrement appelé le champ relationnel. Cette énergie est le produit de chaque interaction, action, inaction ; chaque échange verbal, non-dit ou silence ; chaque regard ou émotion, nourrissant la relation dans cet espace intermédiaire.

■ **Le management ici n'est pas en cause**, c'est la vision, le cadre et la connaissance de ce champ qui demeurent aujourd'hui méconnus et problématiques. Ce sont bien les compétences liées au facteur humain qui sont au cœur de la solution et non le management. Il est donc intéressant de prêter attention non seulement aux mots, mais aussi aux ressentis, nécessitant une écoute active, où l'on est pleinement présent pour l'autre, prêt à percevoir et à accueillir les subtilités de la communication en autoroute relationnelle, sur laquelle nous nous mouvons ensemble à très grande vitesse. Maintenir la relation comme une entité à

### NOTES

<sup>3</sup> Compte rendu de la Commission des affaires sociales du Sénat tenue le 24 mai 2023 sous la présidence de Catherine Deroche qui entendait le Pr Olivier Claris et Nadege Baille sur la mission relative à la création d'une gouvernance hospitalière assurée par un tandem administratif et médical.

<sup>4</sup> Matthieu Sibé, maître de conférences en sciences de gestion, Institut de santé publique, d'épidémiologie et de développement, université de Bordeaux, membre expert du Haut Conseil de la santé publique, commission spécialisée Santé et sécurité du patient, membre expert de l'Observatoire national de la qualité de vie au travail des professionnels de la santé et du médico-social.

<sup>5</sup> La figure du leader peut s'entendre ici par l'alignement de la gouvernance, des directoires, des pôles, des services ou encore du manager. En systémie, tous les niveaux, les strates peuvent être envisagés : ce qui marche à un niveau de complexité peut être dupliqué à d'autres niveaux sur le principe des fractales. Il n'y a pas de notion hiérarchique entre ces niveaux.

<sup>6</sup> GEPP : gestion des emplois et des parcours professionnels depuis les ordonnances Macron 2017, anciennement GPEC (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences) née des lois Borloo 2005 et Rebsamen 2015.

<sup>7</sup> Exemples de mise en œuvre : *Pulsations 2023* le projet d'établissement des Hospices civils de Lyon ; *Ensemble, ouvrons la voie* le projet d'établissement du centre hospitalier universitaire Grenoble Alpes.

part entière exige donc un engagement conscient pour nourrir cet espace commun.

■ **En investissant dans cette approche**, chaque moment passé sans jugement forme les fondations de cette connexion sécurisée unique comme une bande passante ou rien ne se cristallise et où toutes les questions, sensations peuvent et doivent être partagées. En prenant conscience des subtilités et des nuances qui la composent, l'organisation s'enrichit de la relation. En cultivant une communication ouverte et sincère hors des jeux psychologiques et des hypothèses non vérifiées, les liens se renforcent. Ainsi, en considérant la relation comme une entité vivante à part entière, l'opportunité est donnée de la cultiver et de la manager. Agissant en retour, dans un espace propice à l'épanouissement commun, sur le développement de l'intelligence émotionnelle de tous.

Or actuellement, les ressources humaines (RH) sont-elles dotées d'écosystémiciens capables de les accompagner dans cette vision et combien de chefs de service ou de cadres sont formés à cette sensibilité sociale (figure 1) ? Et s'ils le sont, se sentent-ils au bon endroit et épaulés pour la déployer ?

### LA GOUVERNANCE PARTAGÉE EN TÂCHE DE FOND

■ **La conclusion de Nadege Baille au Sénat** pose la question de « *savoir comment on anime une communauté et comment on manage une équipe [...] pour que les circuits de décision soient plus courts et mieux adaptés aux situations spécifiques des équipes*<sup>3</sup> ». Lâcher la maîtrise des risques pour explorer la capacité du système à apprendre et à innover est l'angle que nous explorons ici à partir du rapport Claris : comment combler l'écart entre pensée et action, conception et exécution ; entre ceux qui font, qui ne sont pas et ceux qui savent.

■ **Actuellement, jusqu'à 50 % du temps de management peut être phagocyté par des tâches administratives.** Cela cristallise une fracture entre les structures de gouvernance et les réalités opérationnelles, où les décideurs, éloignés des opérations quotidiennes et des contingences de leur écosystème, peinent à prendre des décisions éclairées et pertinentes pour l'ensemble. Cette déconnexion quant à elle alimente le déficit de confiance, où les salariés se sentent incompris et peu soutenus par une gouvernance perçue comme distante et sourde à leurs réalités professionnelles. Or, ce niveau de l'organisation est la ressource la plus à même de remonter les informations précieuses émanant de ses frontières pour permettre au système tout entier de rester agile et homéostatique. Encore faut-il que les cercles de décision et de concertation se coordonnent pour que le directoire fasse alliance avec le médical, le paramédical et pourquoi pas davantage avec les usagers.

■ **La gouvernance partagée propose des outils** pour nous permettre de revisiter la culture du contrôle avec agilité ; les recommandations Claris vont-elles dans ce sens en bousculant le modèle de gouvernance *shareholder* du contrôle financier, de l'emprise des règles formelles, de l'autonomie contrôlée, du gouvernement à distance et du pouvoir de l'abstraction ? Nous avons effectivement envie d'y voir un doux préambule aux bases d'un modèle *stakeholder* où l'attachement communautaire, l'identité collective en distribuant la responsabilité et la décision à plus de parties prenantes y seraient posés. Nous voyons au niveau des préconisations des marqueurs forts caractérisant la gouvernance partagée : le projet collaboratif, la décentralisation du pouvoir, l'information partagée et transparente, l'intérêt collectif au cœur des décisions, l'empouvoirement. Il nous semble cependant que nous ne soyons pas alignés sur le concept *Magnet Hospital* nord-américain<sup>4</sup>. Comme si le Vieux Continent voulait se démarquer en préférant actionner le levier de la démocratie et non celui de la santé au travail. Ainsi, il ne s'agirait pas d'avoir des actions sur l'attractivité mais bel et bien sur la gouvernance en se recentrant sur la raison d'être comme boussole : pourquoi la structure existe-elle et pour qui ? Et sur le respect de l'intérêt supérieur de la personne morale comme cap : à qui profite les intérêts liés à la survie et à la prospérité du système ?

■ **Ces questions essentielles guident la réflexion** sur le but ultime de toute entreprise, mettant en lumière l'importance de placer l'humain au cœur

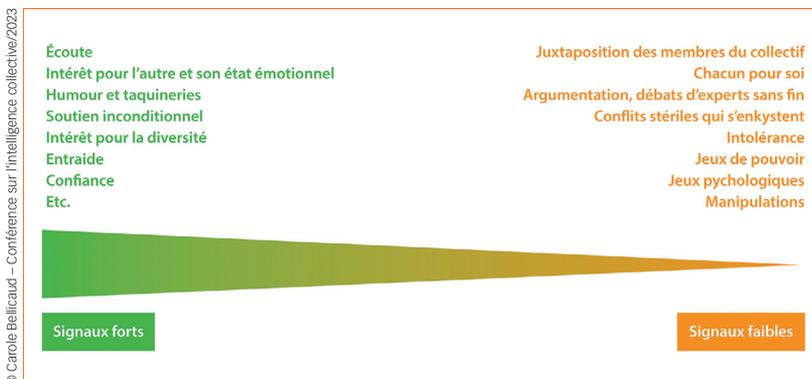


Figure 1. Indicateurs de qualité de la sensibilité sociale.

© Canole Bellcaud - Conférence sur l'intelligence collective/2023

## Le management partagé

des préoccupations, que le levier soit celui de la santé ou du vivre ensemble. En alignant les objectifs de l'organisation avec les besoins et les valeurs de chacun, il est possible de créer un environnement harmonieux où le succès collectif prime sur les intérêts individuels. La figure du leader<sup>5</sup> reste centrale passant de « banalisée et même désenchantée » [4] à l'essentielle de sa puissance d'enrôlement collectif, non pas son management mais par les intentions qu'il porte à la troisième entité.

### MANAGER LES MOYENS PLUS QUE LES EXIGENCES

■ **La condition préalable et nécessaire à toute gouvernance partagée** est de clarifier l'ego : d'agir sur la domination impersonnelle et sur le rôle du leader. Ou, dit autrement, de prêter attention au fragile équilibre entre pouvoir et responsabilité (figure 2). Le pouvoir est inhérent aux responsabilités envers autrui. Il est primordial d'utiliser ce pouvoir de façon réfléchie et bienveillante, en tenant compte des répercussions des actions sur le système. L'assertivité de l'attelage managérial central renforcera la confiance et le respect des parties prenantes, tout en favorisant un environnement perçu comme plus juste et équilibré. En effet, confondre objectifs et exigences génère actuellement sur le terrain beaucoup de souffrance au travail. Les exigences sont par nature déconnectées de la réalité, car reflètent des expressions émotionnelles de type histrionique "il faut que" sans considération des bénéfices/risques. De même que ne pas dissocier leur source, leurs exigences personnelles ou extérieures liées aux missions fait perdre en granulométrie et peut finir par former un tout plus pesant que facilitant.

■ **Ces deux erreurs de traitement sont souvent présentes** et engendrent des pertes importantes tant humaines que financières. Réduire ces coûts cachés pour le système doit donc se trouver au cœur de la réflexion de toute gouvernance éclairée. Les exigences tant personnelles qu'extérieures ne doivent jamais être supérieures aux moyens disponibles tant personnels qu'extérieurs. Ce point de vigilance est la boussole à privilégier dans la mise en œuvre au quotidien des recommandations Claris et doit s'utiliser tant à titre individuel qu'en équipe. Il faut rechercher la forme la plus approachante, au pire d'un carré, au mieux d'un trapèze dont la base la plus large représente les moyens, pour garantir un climat de travail serein. À l'inverse, plus la forme obtenue sera asymétrique, en diamant/losange, et plus le climat sera source de stress. Le surinvestissement,

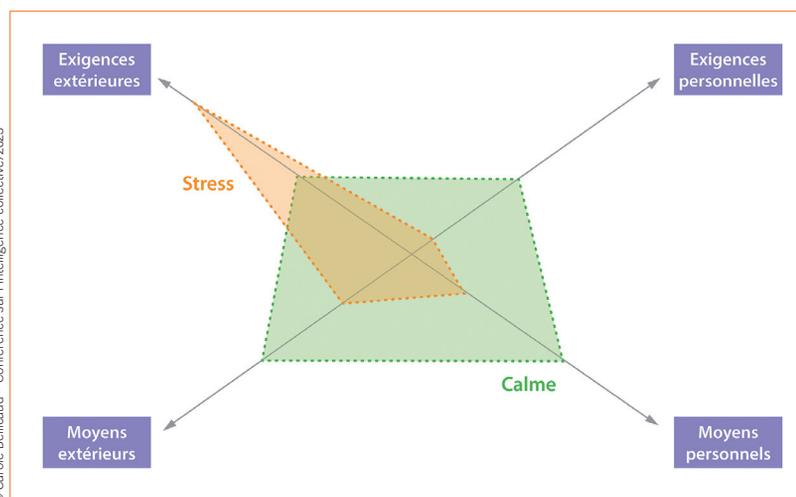


Figure 2. Manager les moyens avec le radar moyens/exigences.

le burn-out, les passages dépressifs, sont autant de signaux qui illustrent les difficultés en dehors du trapèze.

### LES SAVOIR-ÊTRE : « IN SOFT-SKILLS WE TRUST »

■ **La gouvernance partagée est avant tout une vision de leader** qui doit être accompagnée par une approche plus globale des RH. Ici, les savoir-être sont au cœur du système, à compétences égales ou inégales d'ailleurs. Les interactions sociales et les mécanismes de protection psychologique influencent comme nous venons de le voir l'équilibre mental. Il est particulièrement intéressant de constater comment, selon les découvertes des neurosciences comportementales, notre besoin intrinsèque de protection individuelle peut parfois entrer en conflit avec nos valeurs de "travailler ensemble".

■ **Ce phénomène peut être illustré par diverses situations quotidiennes** où l'instinct de survie ou de confort personnel se heurte à des principes plus altruistes. Travailler sur la conscience de soi et sur la compréhension de nos propres schémas de protection peut aider à mieux comprendre les réactions automatiques et à développer des réponses plus créatives, agiles et adaptées. Le repérage, la valorisation et le développement de comportements socialement responsables sont donc à privilégier pour garantir la réussite d'une dyade compétente capable de produire de la synergie entre des objectifs d'apparence opposés. Car elle doit être à même d'utiliser des stratégies efficaces pour renforcer la cohésion et encourager les actions qui bénéficient à l'ensemble du système.

## RÉFÉRENCES

- [1] Claris O. Mission sur la gouvernance et la simplification hospitalières confiée au Pr Olivier Claris. Recommandation n° 17. Juin 2020. [https://sante.gouv.fr/IMG/pdf/rapport\\_claris\\_version\\_finale.pdf](https://sante.gouv.fr/IMG/pdf/rapport_claris_version_finale.pdf).
- [2] Cooper JB. Critical role of the anesthesiologist-surgeon relationship for patient safety. *Anesthesiology* 2018;129(3):402-5.
- [3] Bellicaud C. Le conflit, un paradoxe dans le jeu des interactions. *Soins Cadres* 2014;23(915):10-3.
- [4] Eraly A. Le pouvoir sans l'incarnation. L'empire de la domination impersonnelle. *Nouv Rev Psychosociol* 2020;(29):223-34.
- [5] Décret n° 2022-202 du 17 février 2022 relatif à la libre organisation des établissements publics de santé et aux fonctions de chef de service dans ces établissements. [www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000045189533](http://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000045189533).
- [6] Loi n° 2021-502 du 26 avril 2021 visant à améliorer le système de santé par la confiance et la simplification. [www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000043421566](http://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000043421566).

© Carole Bellicaud - Conférence sur l'intelligence collective 2023

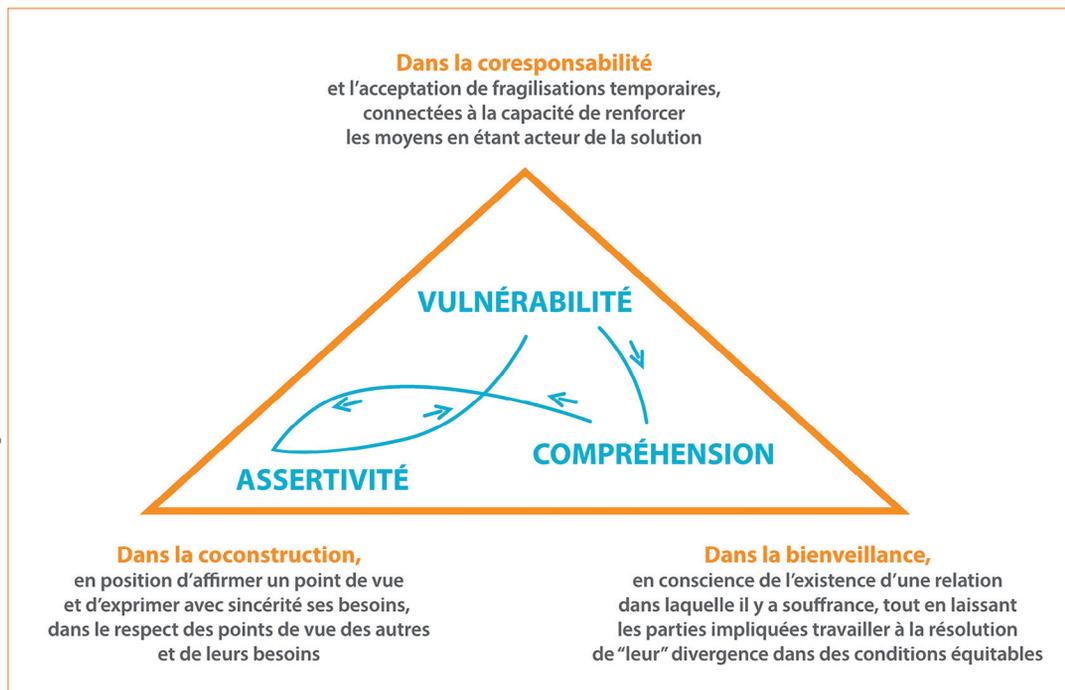


Figure 3. Les savoir-être du triangle synergique.

■ **Il est également intéressant de promouvoir la permaculture en ressource immatérielle humaine.** Ce levier est un accélérateur de transformation. L'objectif est d'inscrire la dynamique relationnelle dans un triangle synergique (figure 3) qui met la culture de la vulnérabilité, de l'assertivité et de la compréhension au cœur des interactions humaines intrapersonnelles et interpersonnelles.

En prenant soin les uns des autres et en favorisant une culture où il est acceptable de commettre des erreurs, de demander de l'aide, les équipes pourraient travailler de manière plus efficace et durable, tout en préservant leur bien-être à long terme. Les savoir-être doivent entrer dans le spectre des recrutements ou des évolutions de carrière, non dissociables des savoir-faire. L'un ne devant pas prendre l'ascendant sur l'autre dans une dyade équilibrée. Cet angle mort dans la gestion des emplois et des parcours professionnels<sup>6</sup> continue de sévir et semble être un risque d'échec prévisible des recommandations Claris s'il ne passe pas dans le champ opérationnel.

## CONCLUSION

Le Ségur de la santé a donné les moyens financiers, le rapport de la mission Claris a donné

les conditions de travail et de gouvernance, un décret permet d'encadrer [5] et une loi [6] de faire appliquer... Dans ce contexte, le comanagement des services à l'hôpital est-il une chimère ou une quête inspirante ? Afin de répondre à cette question, il nous semble nécessaire de bien s'équiper avant de partir, de se donner encore plus de moyens afin de voyager sereinement dans la mise en œuvre. Avec certitude, si le facteur humain reste dans l'angle mort des gouvernances, le louable dessein ressemblera à une destination impérieuse morbide pourvoyeuse de stressés à la pelle. L'arrivée d'ingénieurs en organisation, extérieurs au système, non issus des filières de soins, peut-elle faire peur ou au contraire apportera-t-elle la perfusion nécessaire à l'avènement d'un management des moyens et des savoir-être, plus narratif que normatif, propice au développement de la sérénité si essentielle à l'intelligence collaborative ? Encore faut-il qu'ils soient biberonnés au facteur humain et recrutés également sur leurs compétences douces. Il y a les attentistes sceptiques, il y a les détracteurs virulents et les pionniers qui osent basculer dans l'inconnue<sup>7</sup>. Puissent les deux derniers profils s'asseoir autour de la table et, comme la dyade Claris, communiquer pour trouver la synergie au service, non de la survie mais du vivre ensemble. ■

## Déclaration de liens d'intérêts

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