

Extrait du Dossier de demande de Validation des Acquis de l'Expérience pour l'obtention du  
MASTER « Qualité et Performances dans les Organisations »  
Session 2016-2017

MIDDLETON Maureen

**OPTIMISATION DES PERFORMANCES PAR LA MISE EN ŒUVRE DU  
MANAGEMENT PARTICIPATIF  
DANS UN CONTEXTE SOCIO-ECONOMIQUE COMPLEXE**

## SOMMAIRE

<b>SOMMAIRE DES SCHÉMAS</b> .....	<b>3</b>
<b>RESUME</b> .....	<b>4</b>
<b>1. INTRODUCTION : MANAGER DANS LA COMPLEXITÉ</b> .....	<b>5</b>
<b>2. LES PRINCIPAUX COURANTS DE MANAGEMENT</b> .....	<b>5</b>
2.1. <i>Approche rationaliste du management</i> .....	5
2.2. <i>Approche humaniste du management</i> .....	6
<b>3. UN MODÈLE AMBITIEUX : LE CAS D’UN ÉTABLISSMENT DE SANTE</b> .....	<b>7</b>
3.1. <i>Contexte et enjeux</i> .....	7
3.2. <i>Objectifs</i> .....	8
3.3. <i>Pertinence du choix de management</i> .....	10
3.3.1. Choix 1- Manager dans une logique verticale descendante .....	10
3.3.2. Choix 2-Manager dans une logique transversale ascendante .....	11
3.3.3. Une organisation Gagnant-Gagnant .....	12
Les avantages pour la direction .....	12
Les avantages pour le personnel .....	12
3.4. <i>Déployer la métamorphose</i> .....	13
3.4.1. Cadrer la gestion du projet.....	13
3.4.2. Définir la cartographie des processus et communiquer sur le projet.....	14
Cartographie des processus.....	14
Communiquer sur le projet.....	14
3.4.3. Analyser le contexte social .....	15
Analyse de la satisfaction du personnel.....	15
Audit contexte.....	15
Audit tacite.....	15
Retour d’expérience de la clinique X .....	16
3.4.4. Utiliser les team-building pour susciter l’adhésion du personnel et orienter le positionnement des pilotes.....	17
Objectifs .....	17
Quels team-building pour déceler les pilotes? .....	18
Retour d’expérience de la clinique X .....	20
3.4.5. Développer le sentiment d’appartenance : charte graphique.....	20
Retour d’expérience de la clinique X .....	21
3.4.6. Accompagner les pilotes.....	21
Coordonner les groupes.....	21
Retour d’expérience de la clinique X .....	21

Apprendre à développer des compétences clé de leader .....	22
Fournir des connaissances et outils pour l'animation de réunions .....	24
Retour d'expérience de la clinique X .....	24
3.4.7. Instaurer la transparence par l'optimisation de la gestion documentaire .....	25
Un référencement unique et systématique.....	25
L'accès aux documents qualité .....	25
Les tableaux de bord de gestion de projet .....	25
<b>4. LES PIÈGES À ÉVITER.....</b>	<b>26</b>
4.1. <i>Les pilotes qui inhibent l'autorité du chef de service</i> .....	26
4.2. <i>Communication et intégration non ciblée des délégués du personnel et des instances syndicales</i> .....	26
4.3. <i>Gérer les éléments contradictoires ou toxiques</i> .....	28
4.4. <i>Susciter l'autonomie rapide des pilotes</i> .....	28
4.5. <i>Mettre la valorisation au cœur de la politique</i> .....	28
4.6. <i>Former sur le développement personnel pour les cadres et les pilotes</i> .....	28
<b>5. CONCLUSION .....</b>	<b>29</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>30</b>
<b>ANNEXE .....</b>	<b>31</b>

## SOMMAIRE DES SCHÉMAS

Schéma 1 : Approche rationaliste du management .....	6
Schéma 2 : Logigramme de mise en œuvre des propositions des pilotes.....	9
Schéma 3 : Approche humaniste du management.....	10
Schéma 4 : Modèle pour la performance et les interdépendances.....	11
Schéma 5 : Tableau récapitulatif de gestion de projet « Management Participatif » .....	13
Schéma 6 : Rappel de la démarche globale .....	17
Schéma 7 : Tableau récapitulatif des pilotes issus des TEAMS BUILDING .....	20
Schéma 8 : Avoir une attitude empathique.....	23
Schéma 9 : Acquérir les compétences du leadership.....	23
Schéma 10 : Approche rationaliste, avec consultation des délégués.....	27
Schéma 11 : Approche humaniste, avec consultation des délégués .....	27

## RESUME

Les contextes socio-économiques complexes engendrés entre autres par les redressements judiciaires, plans de licenciement, grèves sont paradoxalement plus favorables à la mise en œuvre d'évolutions managériales.

C'est l'occasion de rompre les représentations mentales fondées sur les anciennes références culturelles pyramidales.

La performance des organisations peut être basée sur l'humain et ses valeurs personnelles plutôt que sur des procédures normalisées d'exploitation.

La solution du management participatif par la maîtrise des processus, permet de susciter les réussites personnelles et l'envie de chacun de contribuer au fonctionnement optimal de l'entreprise.

La mise en œuvre de team building est un outil qui permet de bien choisir les pilotes parmi les membres du personnel.

## SUMMARY

The complex socioeconomic contexts created by receiverships, planned redundancy schemes and strikes are paradoxically more favorable to the implementation of managerial developments.

It is an opportunity to break with the mental representations based on old fashioned pyramidal cultural references.

Organizations' performance can be based on human being and his own values instead of on standardized operating procedures.

The solution of participative management through the process control, makes it possible to generate the personal successes and the desire of each one to contribute to the optimal functioning of the company.

The implementation of team building is a mean that makes it possible to choose well the pilots among the members of the staff.

## 1. INTRODUCTION : MANAGER DANS LA COMPLEXITÉ

Il s'avère impossible de contrôler les nombreuses interactions changeantes liées à l'environnement économique, social et politique des entreprises.

Face à la concurrence, à la multiplication des exigences réglementaires, aux attentes grandissantes des clients, à la vitesse d'évolution des technologies, la notion d'incertitude est prégnante.

Les fluctuations sociales internes engendrées par des redressements judiciaires, mouvements de grèves multiplient les effets de blocages psychologiques des individus et des groupes.

En l'absence d'une politique de gestion spécifique, les salariés perdent confiance en leurs repères hiérarchiques et tout simplement en l'avenir.

« Dans l'incertitude, le manager ne connaît ni les risques qu'il encoure ni leur probabilité d'apparition. Les managers ne peuvent pas plus savoir ce qui va advenir, que la probabilité de ce qui doit advenir » [1].

Cependant, la complexité peut être envisagée comme un défi, une situation à exploiter au profit de la performance. C'est une opportunité d'apprentissage continu corrélée à une instabilité grandissante de l'environnement.

Bien que le management par la maîtrise des processus demeure l'une des solutions les plus fiables pour l'amélioration et le suivi des performances, la simple application de procédures standardisées s'avère dans ce cadre insuffisante. En effet, la notion de complexité exige des entreprises et de leurs managers de développer de nouveaux savoirs et de nouvelles compétences. Dès lors, la capacité d'évolution des salariés conditionne la pérennisation de l'activité.

Comme le précise Pascale AUGER [1], pour favoriser l'engagement dans les situations complexes, il devient essentiel de savoir se remettre en cause, de favoriser la confiance, la créativité et l'apprentissage permanent. Mais il est également nécessaire de questionner la place des règles au sein des entreprises et de faire évoluer les modes de décision afin de s'adapter aux bouleversements de l'environnement.

## 2. LES PRINCIPAUX COURANTS DE MANAGEMENT

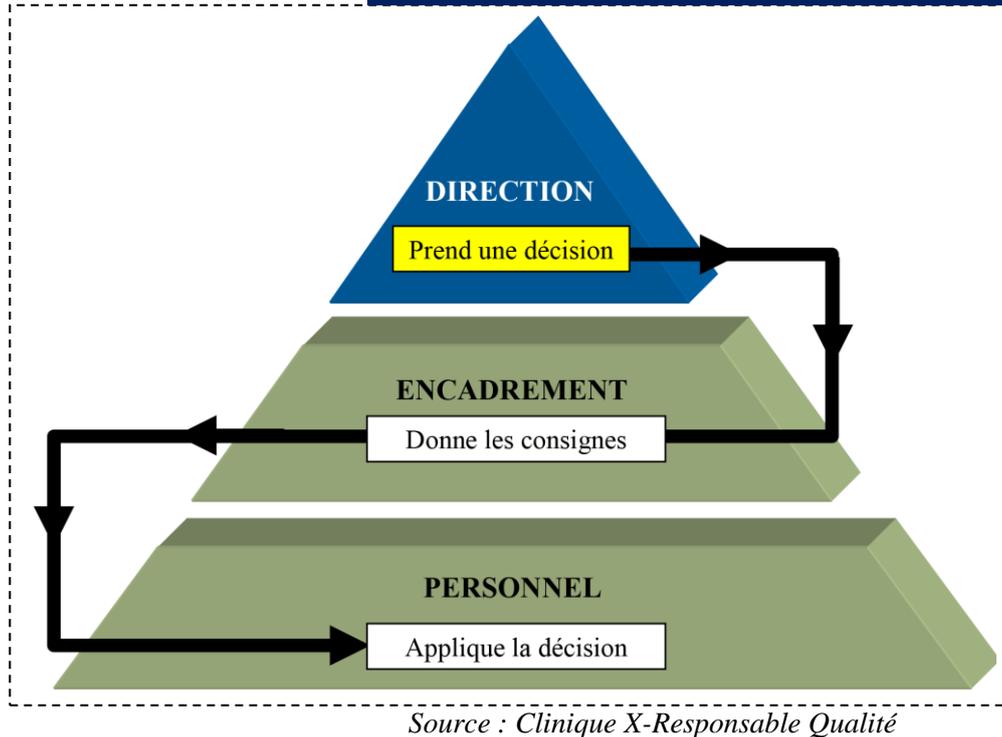
### 2.1. Approche rationaliste du management

Les principaux outils inventés au début du XXe siècle ont trait au contrôle des tâches, des systèmes de production et des rythmes de travail. Ils sont développés par :

- l'organisation scientifique du travail (Taylor, 1911) ;
- la science administrative (Fayol, 1917) ;
- la gestion bureaucratique (Weber, 1922).

Dans ces théories, l'entreprise est un lieu d'échanges rationalisés entre les individus. Tous les modes opératoires sont définis afin d'engendrer une efficacité maximale dans l'atteinte des objectifs. La hiérarchisation stricte, positionne l'ingénieur en représentant de la pensée et l'ouvrier en force de production.

Schéma 1 : Approche rationaliste du management



Dans ces modèles d'organisation la rigidité dans les relations hiérarchiques ne parvient pas à intégrer les bouleversements de l'environnement [1].

## 2.2. Approche humaniste du management

Tenter de rationaliser les échanges entre les fonctions et les personnes entraîne des tensions internes qui sont dues, selon l'approche sociologique développée par Michel CROZIER et Erhard FRIEDBERG [6], à la tentative des employés de reprendre du pouvoir sur l'organisation. Dans ces stratégies, les individus ne se contentent pas d'exécuter des tâches, mais ils agissent en ayant des stratégies pour maintenir ou accroître leur pouvoir. Ces comportements sont parfois opposés aux besoins de l'entreprise.

Elton Mayo, grâce à ses expériences scientifiques menées de 1927 à 1932 [2], met en évidence que la productivité peut être accrue par l'attention portée aux relations humaines. Dans le même temps, Kurt LEWIN [10], personnage clé de l'évolution de cette pensée, alimente les recherches qui mettent en évidence les avantages de la coopération sur la division du travail.

Le courant des relations humaines, enrichi par des théories psychanalytiques de Eliot JAKES [3], Eugène Enriquez [4], Max PAGES [5] montrent que **la réussite et l'efficacité des équipes et de l'organisation est influencée par le bien-être des individus.**

Il semble que ce dernier point soit crucial car c'est grâce au développement de la confiance et de la dimension humaine que la productivité et la performance pourront être maintenues dans un monde de l'entreprise où les orientations, les objectifs, les conjonctures fluctuent en permanence. C'est en établissant une dynamique collective que les objectifs stratégiques pourront être atteints.

### 3. UN MODÈLE AMBITIEUX : LE CAS D'UN ÉTABLISSMENT DE SANTE

#### 3.1. Contexte et enjeux

Le cas de cette clinique privée relate les bouleversements consécutifs à un redressement judiciaire dus principalement au fait que le management ne se soit pas adapté :

- à la réglementation de plus en plus drastiques et changeantes imposées par les tutelles;
- à la nécessité d'améliorer la prise en charge pour optimiser les modalités de facturation;
- à la concurrence de nouvelles structures offrant les mêmes prises en charge;
- aux exigences grandissantes des patients;
- à la montée d'une force syndicale puissante et opposée à toute décision hiérarchique;
- au vieillissement des salariés.

L'arrivée d'une nouvelle Présidence et Direction Générale a été synonyme de licenciements et de mise en place d'un plan de restructuration basés sur les cinq leviers pour optimiser la performance de l'entreprise décrits par Alain DULUC dans son ouvrage [7] :

LEVIERS POUR OPTIMISER LA PERFORMANCE	
ALAIN DULUC	CLINIQUE X
Produits et services	Prise en charge des patients au centre des préoccupations
Processus	Manager par la maîtrise des processus
Organisation	Instaurer au management participatif
Systèmes d'information	Améliorer le système d'information pour faciliter la communication
Homme	Intégrer les employés dans les prises de décisions

L'instauration d'un management participatif pour maîtriser les processus paraissait être la meilleure solution dans cet environnement favorisant les sentiments d'insécurité et d'incertitude.

Ce contexte complexe dans lequel le personnel considère que les modes de direction sont en échec, est le meilleur environnement pour proposer aux individus l'opportunité d'être à l'origine de décisions en acceptant le pilotage de processus.

C'est en effet dans ce cadre que la métamorphose est plus simple à engager que dans des structures équilibrées financièrement. Cependant, **la condition du succès est la confiance que doit inspirer et gagner la nouvelle équipe de direction.**

Cette politique suppose la cohésion, la création d'un esprit d'équipe pour encourager l'implication du personnel dans le traitement des problématiques de l'activité. Cette transition vers une structure fondée sur les équipes implique une dynamique collective, résultant de collaborateurs soudés, créatifs, ouverts à l'apprentissage continu et voués à la bonne marche et à l'évolution de la clinique.

Il fallait agir vite et instaurer une transparence dans la communication de façon à éviter les comportements claniques engendrés par la complexité décrits par WARFIELD, qui réduisent les capacités à résoudre les problèmes.

### 3.2. Objectifs

Le cœur de la stratégie consiste à considérer que **tous les salariés ont potentiellement les capacités de piloter des processus**. Cette activité n'est plus dévolue aux cadres. C'est une hypothèse qui place les valeurs personnelles et la motivation de l'individu au dessus de son niveau de qualification (les processus très techniques ne sont bien évidemment pas concernés par cette théorie).

Le succès du projet dépend des compétences managériales et des qualités humaines du responsable qualité chargé de son déploiement. Il doit « engager personnellement sa confiance dans ses collaborateurs, dans les groupes de travail, dans la possibilité de dépasser les difficultés techniques, budgétaires, matérielles et humaines qu'il rencontrera assurément » [1].

C'est parce que les individus ayant la capacité de faire preuve de souplesse et d'adaptation seront identifiés et positionnés, que la pérennité de l'entreprise sera assurée.

Tout repose donc sur **l'identification sans exclusion des bonnes ressources humaines pour piloter le bon processus**. .

L'individu acquiert de ce fait une certaine autonomie vis-à-vis du suivi et des décisions concernées.

Sans être supérieur hiérarchique des employés intervenant dans les sous-processus, le pilote est habilité à :

- interpellier le personnel s'il s'avère qu'un événement indésirable, lié aux points critiques préalablement identifiés, risque de survenir;
- effectuer des évaluations sur la base d'un programme préétabli;
- proposer des axes d'amélioration à la direction.

Le préalable est de gagner la confiance des salariés et de trouver les moyens de les mobiliser.

**L'instauration de la pratique des team-building a été le principal outil de mobilisation et de détection des talents.**

**Les prises de décisions**

Le chef de service du processus concerné doit être informé par écrit des interventions réalisées. Toute décision doit de plus être soumise à son approbation.

*Schéma 2 : Logigramme de mise en œuvre des propositions des pilotes*

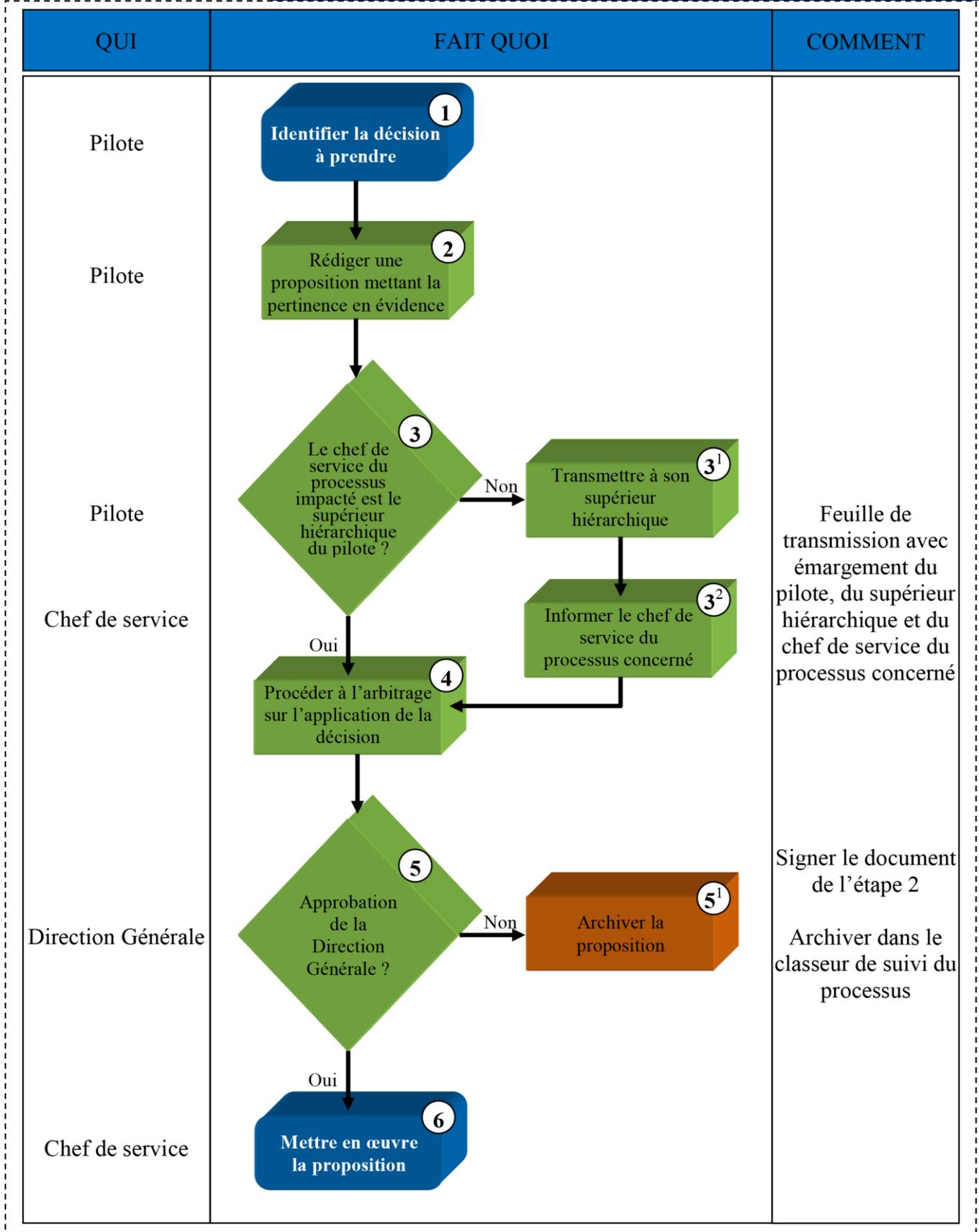
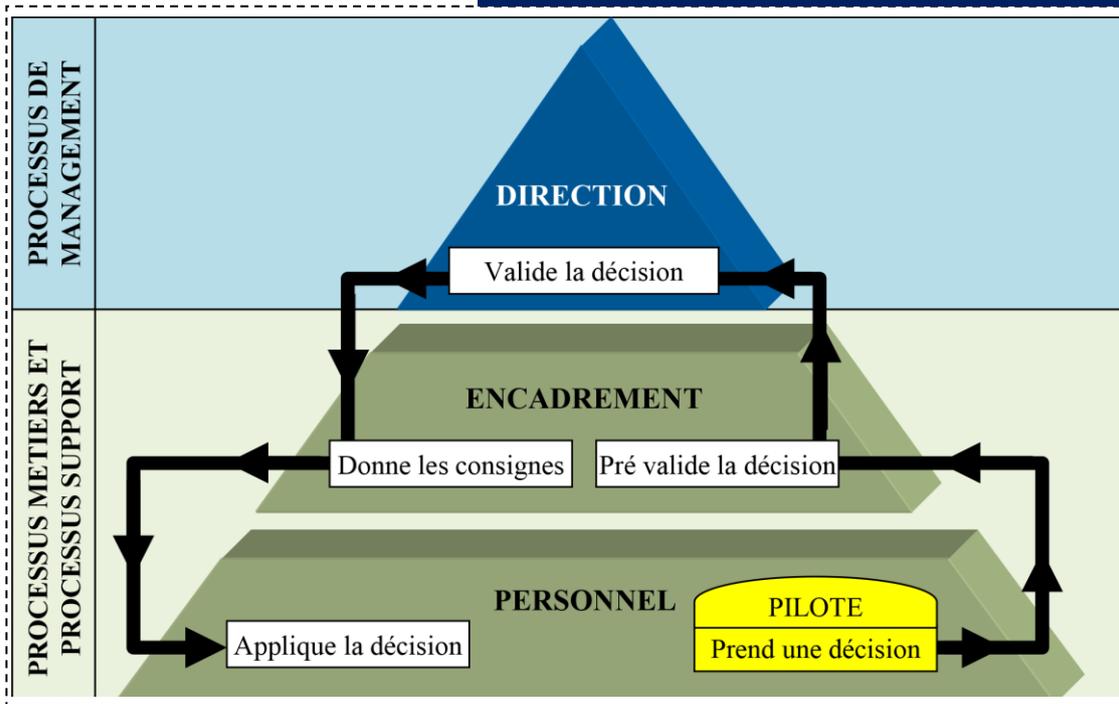


Schéma 3 : Approche humaniste du management



Source : Clinique X -Responsable Qualité

Le fonctionnement ne doit pas être figé. Dans certains cas, la prise de décision répond bien évidemment à une logique traditionnelle.

### 3.3. Pertinence du choix de management

#### 3.3.1. Choix 1- Manager dans une logique verticale descendante

Il aurait tout à fait été possible de laisser aux cadres l'entière responsabilité des processus. Le temps de formation aurait été assez court (8 cadres à former) et le management demeuré dans une logique verticale comme schématisé (cf. schéma 1).

A première vue, les délais et le coût direct de mise en œuvre auraient pu être minime.

Les délais seraient limités au temps passé à la formalisation de la cartographie des processus. Le coût direct quant à lui tendrait vers zéro, car la formation aurait été effectuée en interne.

Mais dans ce modèle, basé sur les décisions qui sont issues de la hiérarchie, le gain pour cette entreprise en plein plan de restructuration, serait minime, car nous l'avons vu plus haut, modifier un système, aussi performant soit-il empiriquement, fait difficilement évoluer de façon sensible l'organisation et les mentalités, si on n'intègre pas suffisamment les employés.

Le contexte difficile de cet établissement marqué par une période de redressement judiciaire et emprunt d'une double influence émanant des syndicats et des personnels avec beaucoup d'ancienneté, pourrait laisser penser qu'aucune réforme n'aboutirait à des résultats satisfaisants. En effet, la direction s'est souvent heurtée à des refus catégoriques, ou à des échecs faisant suite à la mise en place de réformes, malgré les explications logiques décrivant les avantages pour l'établissement.

Il apparaît que le maintien d'un management directif issu des modèles rationalistes pour assurer la maîtrise des processus, n'optimiserait pas la performance de l'organisation.

Le tableau suivant schématise le principe selon lequel l'évolution de la performance ne serait pas significative, malgré des délais et des coûts minimums engendrés par cette solution.

DELAIS	COÛT	QUALITE	EVOLUTION DE LA PERFORMANCE
☺	☺	☹	➡

### 3.3.2. Choix 2-Manager dans une logique transversale ascendante

La mutation était possible mais elle devait provenir d'un changement profond des mentalités et de l'organisation et d'un sentiment d'accomplissement personnel des collaborateurs qui devraient être prêts à œuvrer pour la bonne santé de l'entreprise.

Le modèle pour la performance et les interdépendances est le suivant :



*Source : Clinique X -Responsable Qualité*

Le management participatif a été logiquement positionné comme solution adaptée. Il permet en effet d'accéder à une organisation basée sur une dynamique collective et une interdépendance. Par ce biais, l'établissement devait pouvoir susciter les réussites personnelles et l'envie de chacun d'apporter ses compétences et connaissances pour contribuer au fonctionnement optimal de l'entreprise.

Le rapport contraintes/bénéfice était à l'avantage de l'entreprise :

En terme de délais, l'attente prévisible est de plusieurs mois, voir plusieurs années avant d'obtenir des résultats visibles faisant suite à des changements de cet ordre. Par ailleurs, la mise en œuvre de team-buildings génère des coûts. Cependant l'évolution attendue de la performance est indéniable dans cet environnement complexe.

DELAIS	COÛT	QUALITE	EVOLUTION DE LA PERFORMANCE
☹	☺	☺	↗

### 3.3.3. Une organisation Gagnant-Gagnant

#### **Les avantages pour la direction**

L'optimisation de la collaboration du personnel permet de s'appuyer sur l'intelligence collective pour rendre autonome les équipes en les laissant résoudre les problèmes à leur niveau.

L'hypothèse développée est que si l'ensemble des pilotes de processus s'attelle à gérer les risques et à maîtriser le fonctionnement y afférents, alors, les différentes organisations seront performantes et les pratiques professionnelles adaptées.

Le fait que les dysfonctionnements soient gérés à la source limiterait les remontées de mécontentements en commissions du personnel (CHSCT, CE).

#### **Les avantages pour le personnel**

Ce type de management entraîne des voies de valorisation multiples pour le personnel.

Outre le développement de l'autonomie et de la créativité de chacun, il peut engendrer de nouveaux objectifs professionnels. De plus la formation continue fait partie intégrante du processus.

Plus particulièrement, le sentiment de certains personnels d'être contrôlés et remis en cause en cas de mise en place de traçabilité, tendra à s'estomper.

### 3.4. Déployer la métamorphose

#### 3.4.1. Cadrer la gestion du projet

Le tableau suivant a été conçu pour décrire les objectifs (« étapes ») et permettre le contrôle continu de l'avancement du projet.

*Schéma 5 : Tableau récapitulatif de gestion de projet « Management Participatif »*

ETAPES	ACTIONS	DELAIS	COUT	RESPONSABLE
<b>Définition et formalisation l'organisation</b>	Formaliser les processus et les outils méthodologiques			
	Communiquer sur l'intérêt de la démarche			
	Choix des team building			
<b>Accompagnement méthodologique</b>	Former des pilotes			
	Coordonner les groupes de travail			
	Gérer la communication et de l'information			
<b>Développement la culture d'entreprise et du sentiment d'appartenance</b>	Analyser la satisfaction du personnel			
	Mise en place d'un journal vidéo			
	Réaliser les Teams building			
	Construire une charte graphique			
<b>Accompagnement personnel des collaborateurs</b>	Mettre en place des formations spécifiques			
	Tenir des entretiens individuels			
	Mettre en place un système de primes de performance			
	Communiquer sur les teams building en interne et en externe			
	Mettre en place un espace pour faire du sport			
	Créer l'équipe sportive de la clinique			
	Mettre en place une cellule d'écoute			

*Source : Clinique X -Responsable Qualité*

### 3.4.2. Définir la cartographie des processus et communiquer sur le projet

#### **Cartographie des processus**

Il faut disposer d'un regard transversal sur les métiers de l'établissement afin de poser une articulation logique entre les processus à maîtriser, visant tous à la satisfaction des patients.

Des audits relatifs aux principaux domaines ont donc été réalisés :

- Direction/Administration Générale;
- Prises en charges;
- Ressources humaines;
- Technique/Logistique;
- Finance/Comptabilité;
- Pharmacie.

Les sous-processus identifiés à priori lors de la phase d'audits ont été regroupés en trois catégories : processus de management, processus métiers, processus support. (cf. annexe 1)

Les processus de management regroupent les sous-processus liés à la direction et à l'amélioration continue de la qualité;

Les processus métiers sont liés aux trois types de prise en charge pour lesquelles l'établissement bénéficie d'une autorisation (Soins de Suite et de Réadaptation, Psychiatrie et Dialyse);

Les processus supports concernent les ressources humaines, les services techniques, la comptabilité et la pharmacie.

Une fiche d'identité est produite pour chaque sous processus. Elle permet d'en assurer le pilotage et de définir des indicateurs de performance et de suivi.

#### **Communiquer sur le projet**

Nous avons décrit plus haut que la confiance était le pilier de la réussite, comme le précise LAWRENCE et LORSCH [11], en favorisant les travaux collégiaux, la circulation des informations et en désamorçant les rumeurs et les conflits.

Dans ce cadre, la clinique a tout mis en œuvre pour instaurer la transparence en communiquant largement sur tous les projets, actions et avancées.

##### a) Communication de la démarche globale

L'ensemble des employés et instances ont été sensibilisés par le biais de réunions et de notes d'information sur les enjeux et l'opérationnalité de cette nouvelle modalité de management.

La communication s'articule autour de l'annonce de l'opportunité de devenir pilote de sous-processus; de la diffusion et de l'explication de la cartographie des processus et du modèle de gestion; de l'accompagnement des pilotes.

Les informations diffusées de façon récurrente ont concerné les étapes nécessaires préalables pour le pilotage des processus :

- annoncer officiellement le positionnement de l'employé, par le biais d'une note de service;
- rappeler les règles consistant à préciser que les tâches assignées au pilote ne le positionne pas en tant que supérieur hiérarchique et ne lui ouvre pas droits systématiques à une augmentation salariale;
- évaluer les compétences du candidat vis-à-vis du processus choisi;
- lui apporter une formation en interne sur la gestion des processus;
- l'encadrer et l'accompagner jusqu'à l'autonomie dans le fonctionnement.

## b) Les outils de communication

- Un tableau de bord général est en partage sur le réseau de l'établissement. Ouvert à la consultation par tous, il reprend la totalité des objectifs, actions, suivis définis par la direction et imposés par la législation;
- Le site intranet référence l'ensemble des procédures, informations nécessaires au fonctionnement et résultats d'évaluation.

### 3.4.3. Analyser le contexte social

Avant tout déploiement de politique il convient d'appréhender le climat social. Cette analyse permet de cibler les actions à mener pour convaincre et à les prioriser.

Plus généralement, l'analyse de la satisfaction du personnel et un audit du contexte social fournissent des indicateurs sur l'état d'esprit général et permettent d'identifier le degré de maturité des salariés. Ce dernier point est décrit dans la théorie issue du modèle de HERSEY et BLANCHARD (1977) qui exprime le fait que l'efficacité des individus dépend en partie de leur degré de maturité vis-à-vis de la structure.

La maturité des employés est ainsi évaluée suivant quatre niveaux :

- maturité faible : peu de connaissances, peu de motivation ;
- maturité faible à moyenne : peu de connaissances, mais forte motivation ;
- maturité moyenne : bonnes connaissances, mais peu de motivation ;
- maturité élevée : bonnes connaissances, motivation élevée.

#### **Analyse de la satisfaction du personnel**

Travailler en équipe pour la formalisation du questionnaire permet d'intégrer les questions qui préoccupent les individus (cf. annexe 2);

#### **Audit contexte**

Les informations récoltées provenaient principalement du service des ressources humaines. Elles concernaient :

- le niveau de compétence;
- la pyramide des âges;
- l'appréhension des cadres quant aux modalités de management de l'ancienne direction;
- le système de valorisation en place;
- les modalités de communication;
- le niveau de consultation des délégués du personnel lors des prises de décisions.

#### **Audit tacite**

Le responsable qualité (chargé du déploiement) doit avoir des facilités relationnelles intrinsèques et détenir des compétences en communication. Il doit savoir écouter, se faire intégrer et répertorier des informations relatives aux aspirations, hobbies et talents des collaborateurs au détour de conversations d'allures anodines.

## **Retour d'expérience de la clinique X**

- ⇒ L'analyse des questionnaires de satisfaction a révélé qu'une majorité de personnels ne se sentait ni valorisée, ni écoutée et avait le sentiment que les décisions prises n'allaient pas dans le sens de leur bien-être.
- ⇒ L'audit contexte :
- l'ancienne direction prenait des décisions de façon unilatérale, sans consultation des cadres et encore moins des employés;
  - le cadre de soins avait plus d'influence que l'ancien directeur, il applique un management autoritaire, décide de tout, mais les contrôles ne sont pas réguliers. Il est réfractaire au changement, voir agressif. Certains personnels liés aux soins expriment une crainte et exécutent systématiquement ses décisions;
  - les autres cadres n'ont pas de formation en management et certains ne sont pas reconnus dans leur positionnement;
  - hormis le personnel soignant, le niveau de qualification général est relativement faible
  - à quelques exceptions près, les médecins sont particulièrement récalcitrants;
  - certains personnels présents depuis 35 ans déclarent ne vouloir changer de pratiques ni se former sous aucun prétexte;
  - la démotivation générale est due au manque de reconnaissance et de valorisation;
  - le nouveau fonctionnement présenté ne suscite pas l'adhésion car est perçu sans intérêt immédiat et sans gain sur leur productivité et leur pratique.

⇒ L'audit tacite :

La majorité des talents répertoriés concerne la cuisine, la danse, le chant, les activités sportives.

Dans cet établissement, le faible degré de maturité constaté permet de confirmer qu'il faut prioriser l'augmentation du niveau de connaissance général et de la motivation.

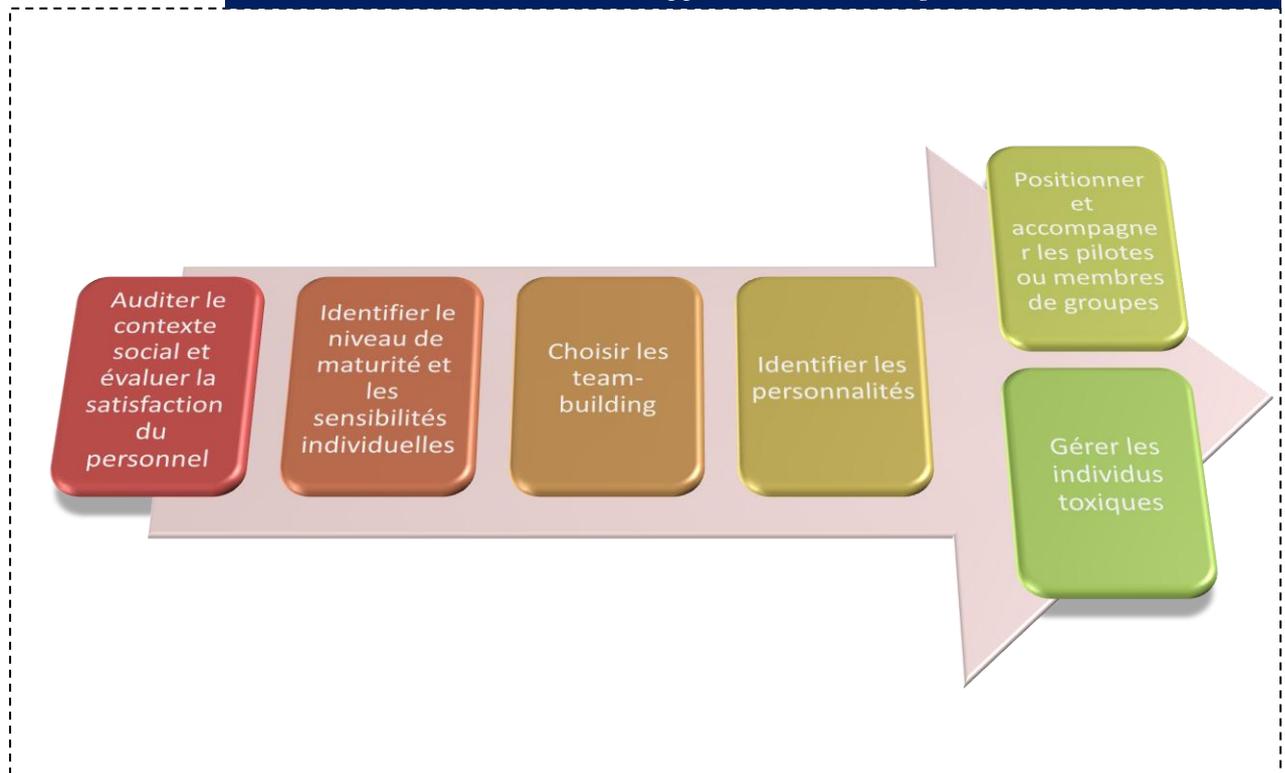
Dans ce cadre, le seul appel à candidature pour trouver des pilotes de sous-processus apparaît insuffisant. Pour prendre l'exemple de cette clinique, aucun candidat ne s'est manifesté spontanément.

La mise en place de team building comme outil de motivation est ici approprié.

### 3.4.4. Utiliser les team-building pour susciter l'adhésion du personnel et orienter le positionnement des pilotes

La participation à des événements ciblés en dehors de l'établissement, permet de créer un lien avec le responsable du déploiement de la politique (responsable qualité) et d'engager une confiance suffisante, pour permettre à terme de proposer aux participants des rôles de pilotes ou de membres de groupes.

Schéma 6 : Rappel de la démarche globale



Source : Clinique X -Responsable Qualité

#### Objectifs

L'intérêt est de créer un cadre, en dehors de cet environnement complexe, qui permettra de fédérer les individus autour d'un objectif commun. C'est l'occasion de créer des interactions de qualité générant autant de motivation que de résultats.

Durant les activités, le responsable du déploiement (responsable qualité) doit être capable de déceler les différentes personnalités et de les classer suivant un référentiel prédéfini.

Les team-building doivent permettre l'expression de la créativité et de comportements spontanés afin d'éviter les erreurs de jugement liés à la manipulation, modification volontaire de personnalité ou autres retenues.

L'idéal est de susciter les manifestations de comportements instinctifs. Le choix des activités est donc primordial. Il doit tenir compte des objectifs à atteindre de la pluri professionnalité et des préférences globales dans l'établissement pour garantir un taux de participation significatif.

Exemple : lors de descente de cours d'eau rapide en canoë kayak, les comportements de chaque membre de l'équipe relèvent de l'instinct.

Le but est de déceler :

- les leaders pour l'animation le pilotage des sous-processus et l'animation des groupes;

- les créatifs, car comme l'explique pascale AUGER [1], la créativité permet de dépasser la complexité. Ils peuvent être membres de groupe;
- les intuitifs, feront de bons membres de groupe pour aider à développer des idées novatrices;
- les individus toxiques, pour appliquer une gestion ciblée de leur personnalité.

### Les individus toxiques

Une attention particulière doit être portée à ces profils, car ils pourrissent les ambiances et sèment la zizanie.

Ne les positionner en aucun cas en tant que pilote. La politique permettant l'accès à tous, il est impossible de les écarter totalement, mais il convient de les mettre en membre d'un groupe dont le pilote détient une forte personnalité et une maîtrise de l'animation.

S'il s'avère qu'il s'agisse d'un cadre, il convient d'apprendre à ses collaborateurs à tracer systématiquement toutes ses demandes et à construire son propre tableau de bord de suivi de ses tâches.

Les pervers narcissiques notamment sont attirés par les situations complexes dans lesquelles la démotivation, le manque de cohésion ou la peur sont installés. En effet, l'une de ses stratégies consiste à diviser pour mieux régner. Ces situations lui sont donc favorables.

Bien qu'il ne s'agisse pas d'une science exacte, la mise en œuvre de programme de cohésion tels que les team-building a de forte chance de les attirer :

- certains, ne souhaitant pas perdre leurs chances de maintenir ou d'obtenir du pouvoir, seront quasi systématiquement volontaires;
- d'autre s'attacheront à la démotivation des individus.

### **Quels team-building pour déceler les pilotes?**

L'identification durant les team-building des personnalités envisagées pour le pilotage des sous-processus est basée sur trois principes :

a) repérer les individus dominants

Chez les animaux grégaires, et notamment les mammifères, on observe des comportements de leader de la part de certains individus [7]. Sans faire d'amalgame entre le comportement animal et le comportement humain, certains traits de caractère dominants peuvent émerger durant ces manifestations.

b) les critères Myers Briggs Type Indicator (MBTI)

Carl Gustav Jung a formalisé la théorie des types psychologiques en 1921. C'est sur la base de ses travaux qu'Isabel Briggs Myers et sa mère, Katherine Cook Briggs ont développé des indicateurs de personnalité (MBTI).

Cette analyse n'a nullement la prétention de se substituer ou même de se rapprocher du test MBTI, marque déposée, qui de plus ne peut être effectué que par des praticiens licenciés sur la base d'une centaine de questions.

Il s'agit simplement d'identifier quelques préférences individuelles qui s'apparentent apparemment à une tendance naturelle plutôt qu'à un choix conscient.

Les quatre préférences du test sont :

- Orientation de l'énergie : Extraversion E / Introversiion I
- Recueil d'information : Sensation S / iNtuitiion N
- Prise de décision : Pensée T / Sentiment F
- Mode d'action : Jugement J / Perception P

Ce qui donne lieu à la nomenclature suivante :

INTP : le chercheur ; INTJ : l'organisateur ; ENTJ : l'entrepreneur ; ENTP : l'inventeur ; INFP : l'idéaliste ; ENFP : le psychologue ; INFJ : le conseiller ; ENFJ : l'animateur ; ISTP : l'artisan ; ISTJ : l'administrateur ; ESTP : le promoteur ; ESTJ : le manager ; ISFP : l'artiste ; ISFJ : le protecteur ; ESFP : l'acteur ; ESFJ : le bon vivant

Les profils idéaux recherchés pour piloter les sous-processus correspondent à « l'animateur » (ENFJ) et au «manager » (ESTJ).

Les autres pourront aisément développer leurs compétences et s'épanouir en tant que membres des groupes.

c) l'observation et l'écoute des salariés

Les pilotes doivent inspirer le volontariat pour la réalisation de projets collectifs. Le choix des manifestations doit permettre d'identifier des leaders.

Il peut s'agir :

- d'activité qui oppose des équipes et nécessite des prises de décisions rapides.  
Toutes compétitions dans des sports d'équipe, paint-ball...
- de défis à relever sur le plan individuel;  
Saut en parachutes, descente rapide en canoë kayak, découverte de sports de combats, tyrolienne vertigineuse...

## Retour d'expérience de la clinique X

Ces occasions de réunir toutes les catégories socioprofessionnelles autour d'un même projet ont connus un succès à tel point que deux types de Team-buildings sont réalisés de façon pérenne : La participation de l'établissement au relais inter-entreprise et aux journées nationales et internationales de la santé.

En effet, bien que certains sous-processus restent, de part leur essence, sous la responsabilité directe des cadres concernés (exemple : gérer les données financières ou maîtriser le circuit du médicament), ceux qui bénéficient de pilotes, membres volontaires du personnel, sont tous issus des Team-buildings organisés.

*Schéma 7 : Tableau récapitulatif des pilotes issus des TEAMS BUILDING*

<b>SOUS-PROCESSUS</b>	<b>PILOTE</b>	<b>TEAM-BUILDING AYANT SUSCITE L'ADHESION</b>
2.8. S'inscrire dans une démarche de développement durable	Biomédical	Team building RELAIS INTER-ENTREPRISES
3.1. Assurer l'accueil et l'admission	Facturière	Team building DANSE DE SENSIBILISATION DE LUTTE CONTRE L'OBESITE
6.8. Gérer les emplois et compétences	Secrétaire de l'encadrement	Team building DANSE DE SENSIBILISATION DE LUTTE CONTRE L'OBESITE
6.9. Gérer santé et séc. au travail	Secrétaire de l'encadrement	Team building DANSE DE SENSIBILISATION DE LUTTE CONTRE L'OBESITE
7.2. Assurer l'hygiène des locaux	Agent de Service Hospitalier	Team building DANSE DE SENSIBILISATION AU LAVAGE DES MAINS
7.5. Gérer la restauration	Diététicienne	Team building RELAIS INTER-ENTREPRISES
7.6. Sécuriser le circuit du linge	Agent de Service Hospitalier	Team building RELAIS INTER-ENTREPRISES
7.7. Sécuriser le circuit des déchets	Infirmier	Team building DANSE DE SENSIBILISATION A L'OBESITE
7.8. Superviser la surveillance microbiologique de l'eau alimentaire, et eau sanitaire	Pharmacien	Team building RELAIS INTER-ENTREPRISES
8.1. Maîtriser les achats	Secrétaire de Direction	Team building FILM DE SENSIBILISATION AU LAVAGE DES MAINS

*Source : Clinique X-Responsable Qualité*

### 3.4.5. Développer le sentiment d'appartenance : charte graphique

Durant cette phase d'évolution des mentalités, le changement d'image peut aider à renforcer le sentiment d'appartenance à une structure. Il s'agit du degré d'identification et d'attachement de l'individu face aux caractéristiques et aux valeurs d'une entreprise.

Comme l'exprime Guylaine DESCHENES, « il est important que les membres du groupe se sentent fiers de faire partie de cet ensemble de personnes, soit pour l'image qu'il projette ou pour les résultats positifs qu'il engendre » [8].

Afin de développer ce sentiment, l'une des solutions peut consister à créer un nouveau logo et slogan rassembleur.

C'est une façon de matérialiser un langage commun au niveau des agents, en introduisant une culture d'entreprise à construire.

### **Retour d'expérience de la clinique X**

Le responsable qualité a supervisé la création d'une nouvelle charte graphique, en vue de rajeunir l'image de l'établissement et développer le sentiment d'appartenance.

La présence de l'ancien logo, ne permettait pas à elle seule d'établir une véritable gestion rationnelle et efficace de son image.

Le point de départ de cette nouvelle dynamique repose sur un nouveau visuel qui prend en compte le sens des orientations prises et la détermination de la clinique à atteindre des sommets pour le meilleur profit des patients.

Par ailleurs, afin de contribuer au développement d'une culture qualité collective, la phrase leitmotiv : « LA QUALITE SE CONSTRUIT AU QUOTIDIEN » a été intégrée au logo.

#### 3.4.6. Accompagner les pilotes

Suite à l'identification des pilotes il paraît évident qu'ils sont positionnés en fonction de leurs connaissances sur le domaine concerné.

### **Coordonner les groupes**

La formalisation de la cartographie des processus permet de mettre en évidence leurs interactions et d'identifier les nombreux sous-processus qui garantissent le fonctionnement optimal.

Le pilotage de cette multitude de circuits fait l'objet d'une coordination menée par le responsable du déploiement (responsable qualité) qui doit :

- mettre en place des outils de gestion des plannings;
- arbitrer des décisions ou solutions différentes émanant de plusieurs groupes pour une même problématique;
- évaluer la motivation en continue;
- communiquer et être à l'origine de valorisation financière en cas d'effort et de résultats particuliers.

### **Retour d'expérience de la clinique X**

Face à un système récent et à une importante liste de sous processus identifiés s'élevant à 62 dans cet établissement, la coordination des groupes de travail constituait un challenge, d'autant que certains pilotes, bien que sélectionnés par rapport à leurs qualités personnelles, n'avaient pas d'expérience sur l'animation des réunions.

L'objectif du responsable du déploiement était d'accompagner efficacement les équipes en étant présent à toutes les premières réunions. L'une des raisons principale est qu'il doit s'assurer de transmettre les éléments relatifs à la veille réglementaire et bibliographique.

La mise en place d'un planning partagé sur l'intranet, a facilité la gestion des disponibilités des pilotes et du personnel concerné par les circuits.

Le planning des soignants a dû par ailleurs être adapté et le cadre de soins sollicité régulièrement.

L'objet des réunions est systématiquement vérifié pour éviter les redondances et les ordres du jour validés. En effet, on retrouve souvent les mêmes collaborateurs dans les séances de travail et le chevauchement des actions pourrait être l'une des causes de démotivation.

De plus, il arrive qu'un même sujet soit traité par deux groupes différents, du fait des interrelations entre certains sous-processus. Pour exemple, les sous-processus « sécuriser le circuit du linge » et « sécuriser le circuit des déchets » sont supervisés par deux pilotes et donc deux groupes de travail composés de salariés différents. Le traitement des points critiques liés à la désinfection des ascenseurs a engendré des actions correctives différentes. Le premier groupe a proposé une gestion de la désinfection dans le temps et le second a préconisé le changement du circuit consistant à demander aux agents d'entretien de passer par les escaliers extérieurs. La présence du responsable du déploiement (responsable qualité) aux deux séances de travail, lui a donné l'opportunité de procéder à un arbitrage privilégiant la sécurisation dans le temps.

L'implication des volontaires est évaluée par la multiplication des échanges informels de façon à maintenir leur intérêt. Dans cette optique, leurs travaux sont valorisés en communiquant sur leurs actions et certaines primes attribuées en cas d'efforts particuliers.

Chacun doit être poussé à agir dans le même sens en faisant du « sur mesure » par rapport à sa personnalité et ses capacités. Le temps alloué à l'écoute est primordial et ne peut, à ce stade, être réduit ou supprimé.

La présence de membres de l'équipe médicale est suffisamment rare pour éviter à tout prix de les démotiver. Ainsi, les travaux liés à l'activité médicale sont particulièrement mis en valeur. Ils sont disponibles sur l'intranet, présentés dans les différentes instances.

La coordination des groupes composés de médecins est plus complexe car ces derniers disent ne pas avoir de disponibilité pour réaliser les actions d'évaluation.

Des précisions leurs sont régulièrement apportées quant à l'intérêt de s'inscrire dans cette démarche, au-delà du fait qu'elle constitue une obligation au regard de la certification. En effet, en identifiant les dysfonctionnements dans l'exercice d'une pratique, les améliorations apportées peuvent engendrer une fluidité dans les pratiques et provoquer à terme un gain de temps. Dans ce cas l'efficacité est corrélée à la sécurité.

### **Apprendre à développer des compétences clé de leader**

Le responsable du déploiement doit apprendre au pilote à développer des nouveaux réflexes de pensées et de comportement.

Ils doivent être capables de se considérer non comme des décideurs mais comme des animateurs.

Cependant, pour garantir le succès de la démarche, l'adoption de cette posture d'animateur ne doit pas être figée mais doit pouvoir s'adapter au contexte. Selon Le modèle de VROOM et YETTON (1973), il faut pouvoir changer de style en fonction de la situation en passant d'une stratégie à l'autre :

- stratégie autocratique ;
- stratégie consultative : après avis des employés, le leader prend seul sa décision ;
- stratégie collective : le leader joue le rôle d'animateur et c'est le groupe qui décide.

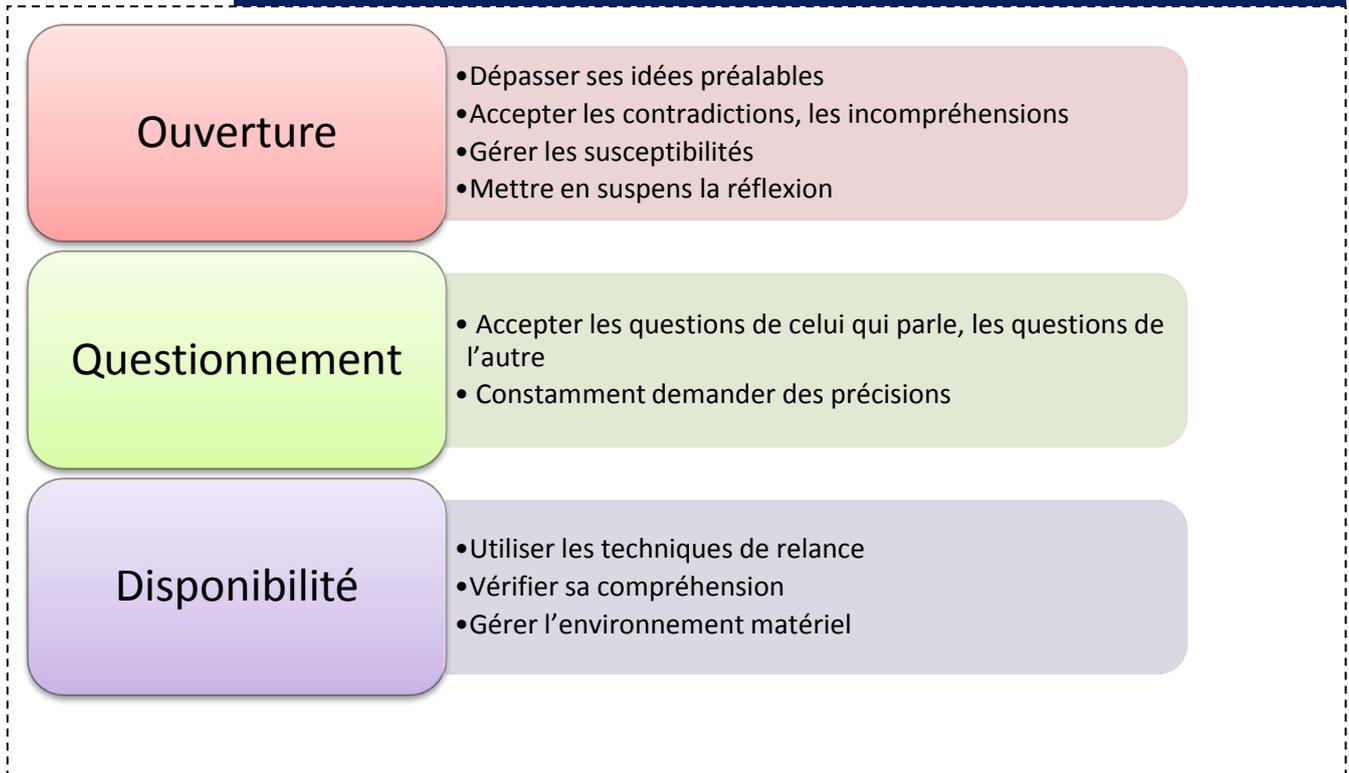
Ils doivent pouvoir motiver les membres des groupes en leur donnant des responsabilités et en les aidant à les exercer.

Le pilote est un leader qui doit incarner le changement.

a) Savoir adopter une attitude empathique.

Avant toute chose, le pilote doit apprendre à développer les trois caractéristiques décrites par Pascale AUGER que sont : l'ouverture, le questionnement et la disponibilité [1].

*Schéma 8 : Avoir une attitude empathique*

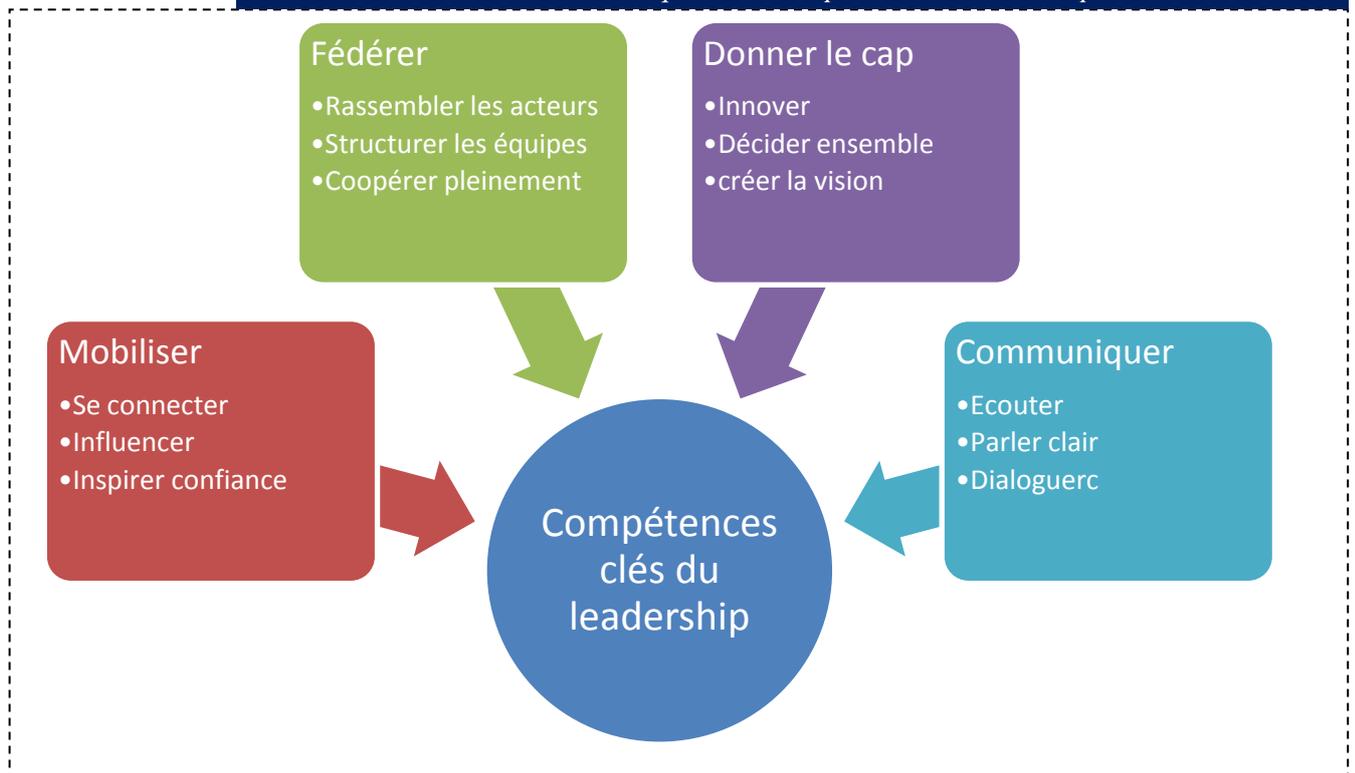


b) Développer ou acquérir les compétences clés du leadership

Bien que les pilotes aient été choisis selon les traits de personnalités identifiés lors des team-building, les fonctions propres au leadership doivent leur être exposées, puis apprises le cas échéant.

Alain DULUC [7], dans son ouvrage, associe les compétences aux fonctions de la façon suivante :

*Schéma 9 : Acquérir les compétences du leadership*



### c) L'opérationnalité de la transmission des connaissances

Plusieurs séances préparatoires doivent être organisées par le responsable du déploiement à l'attention des futurs pilotes. Il s'agit d'échanges visant à :

- transmettre des informations sur les qualités à entretenir, ou à acquérir pour assumer le rôle de leader;
- organiser des jeux de rôle visant à simuler des situations réelles de problématiques pouvant se poser durant les réunions qu'ils devront superviser. Ces séances sont filmées et commentées de façon collégiale.
- renforcer la confiance avec le responsable du déploiement.

### **Fournir des connaissances et outils pour l'animation de réunions**

Outre les notions de base à acquérir pour l'animation des réunions et groupes de travail, les pilotes doivent avoir à leur disposition des outils de gestion et de suivi des réunions ainsi que des connaissances sur la formalisation des sous-processus et la gestion de problèmes :

- support de convocation, feuille d'émargement, comptes rendus;
- supports méthodologiques et outils de résolution de problèmes;
- supports méthodologiques pour la formalisation des sous-processus.

### **Retour d'expérience de la clinique X**

#### a) Avant la première réunion

Dès que le collaborateur fait part de son désir d'adhésion, une première rencontre d'une heure et trente minutes environ est organisée. Le responsable du déploiement lui :

- remet un classeur comprenant des supports de convocation, de feuilles d'émargement, de compte rendu. Il comprend également une partie « antériorité » afin de classer tous les documents retrouvés relatifs au processus ainsi qu'une partie « archivage ». Tous ces documents sont téléchargeables sur le site intranet;
- remet une plaquette contenant quelques techniques pour réussir une réunion (cf. Annexe 3);
- fournit des explications concernant la formalisation des sous-processus, l'identification des points critiques et les modalités de suivi. Ce travail est réalisé sur la base d'exemples déjà aboutis;
- apprend à réaliser une présentation simple sur POWERPOINT;
- fournit un mot de passe pour l'accès au tableau de bord général de gestion de projets.

Une seconde réunion est organisée avec lui d'une durée similaire pour le sensibiliser sur les méthodes de gestion des risques.

#### b) Durant les séances avec les groupes de travail

Le responsable de déploiement est présent à l'ensemble des réunions et se met en retrait lorsque l'autonomie est constatée. Il supervise les premières séances laisse le pilote gérer la réunion en l'invitant à respecter scrupuleusement la méthodologie.

Les premières réunions ont pour objet de formaliser le sous-processus concerné et d'en déterminer les points critiques. Le pilote doit stimuler les idées et faire exprimer les points de vue.

Une fois la formalisation réalisée les rencontres suivantes s'attachent à la gestion des points critiques. Les méthodes de gestion des risques sont appliquées.

Lorsque qu'une difficulté liée à l'animation survient pour la première fois, le responsable du déploiement prend le relais puis réalise avec le pilote un débriefing après la réunion.

### 3.4.7. **Instaurer la transparence par l'optimisation de la gestion documentaire**

La réussite de toute organisation repose sur une communication fluide et une accessibilité aisée aux informations relatives au fonctionnement. Le système documentaire en place doit garantir la transparence (documents mis à disposition du personnel et communication sur les missions et actions), l'accessibilité aux informations et la sécurisation des données. C'est ainsi que la confiance peut s'amorcer et se pérenniser.

Les principes de cette gestion s'articulent autour :

- du référencement de l'ensemble des documents de façon à en faciliter l'utilisation et le repérage;
- la définition de règles de sécurisation comprenant la gestion de la confidentialité ainsi que la sauvegarde des données et documents physiques et virtuels essentiels.
- la veille réglementaire;

#### **Un référencement unique et systématique**

Le référencement des documents suit une logique propre à la définition des processus.

L'ensemble des documents produits ou reçus par l'établissement sont enregistrés et référencés selon des critères précis.

Chaque partie du référencement est séparé par un trait d'union. Il répond à un ordre unique qui correspond respectivement au :

- numéro de chapitre;
- type de document;
- lieu d'archivage;
- processus;
- thème;
- numéro de document.

Ces référencements se retrouvent en entête des documents et systématiquement sur tableau de listing exhaustif des documents. Disponible en réseau, il offre la possibilité à tout le personnel de connaître la nature des documents présents dans l'établissement ainsi que leur positionnement géographique pour ceux qui ne sont pas virtualisés.

Pour trouver un document à partir de la liste, il suffit de rechercher la numérotation relative aux chapitres, car l'ensemble des classeurs est étiqueté suivant la numérotation définie dans le listing. De plus, un code couleur des classeurs est adopté afin de faciliter la recherche.

#### **L'accès aux documents qualité**

Les procédures, modes opératoires, fiches techniques ainsi que des documents relatifs aux recommandations issues de la veille réglementaire doivent répondre aux mêmes règles d'archivage que celles citées précédemment. L'idéal est de les rendre disponible par le biais des intranets et dans les services en version papier pour faciliter leur accessibilité.

#### **Les tableaux de bord de gestion de projet**

Pour accentuer la transparence, donc la confiance aux orientations stratégiques, il convient de produire un Programme d'Amélioration de la Qualité dont les projets induits ainsi que leurs suivis soient consultables librement par les membres du personnel. Les employés ont donc l'opportunité de visualiser en temps réel, l'ensemble des objectifs et actions en cours dans l'établissement, et ce, pour tous les domaines confondus. Ils en connaissent les pilotes et l'état d'avancement.

## 4. LES PIÈGES À ÉVITER

Ils ont été mis en exergue suite au retour d'expérience de la clinique X.

### 4.1. Les pilotes qui inhibent l'autorité du chef de service

L'effet pervers induit par ce système est la possibilité que certains pilotes soient tentés de se positionner au dessus du cadre en imposant un fonctionnement en dehors de toute validation.

#### **Conduite à tenir :**

- ⇒ rappeler continuellement les règles;
- ⇒ évaluer la popularité des pilotes auprès du personnel. Il peut s'agir d'enquêtes ou d'entretiens informels;
- ⇒ tenir des réunions de recadrage.

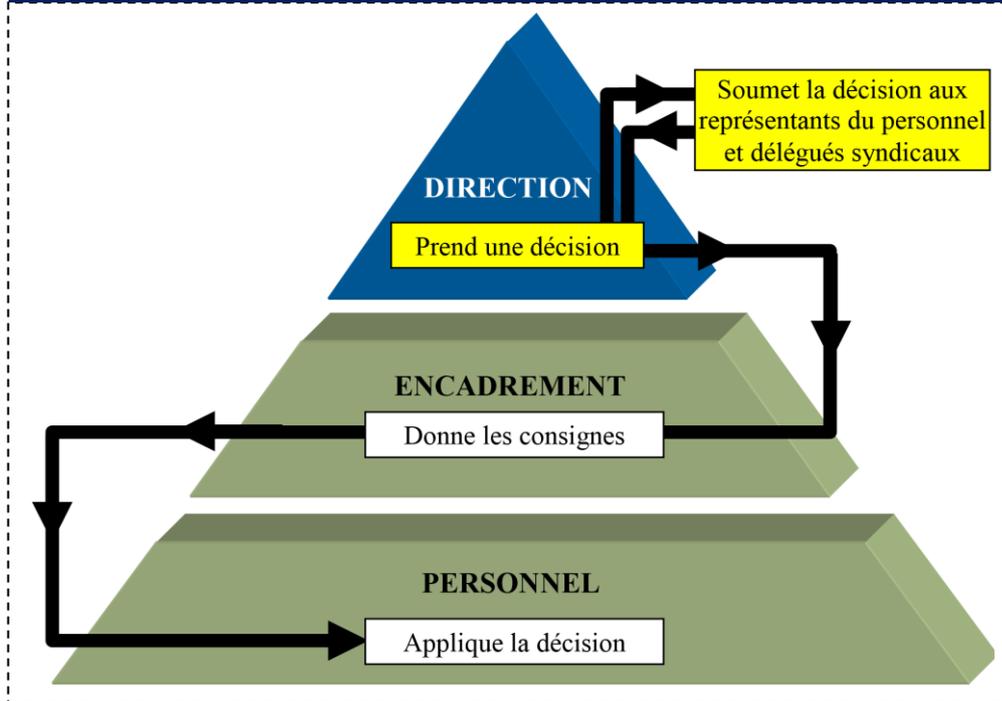
### 4.2. Communication et intégration non ciblée des délégués du personnel et des instances syndicales

Se contenter de présenter les projets durant les instances syndicales est insuffisant pour susciter leur adhésion totale car ils se positionnent de fait en opposition avec la politique générale.

#### **Conduite à tenir :**

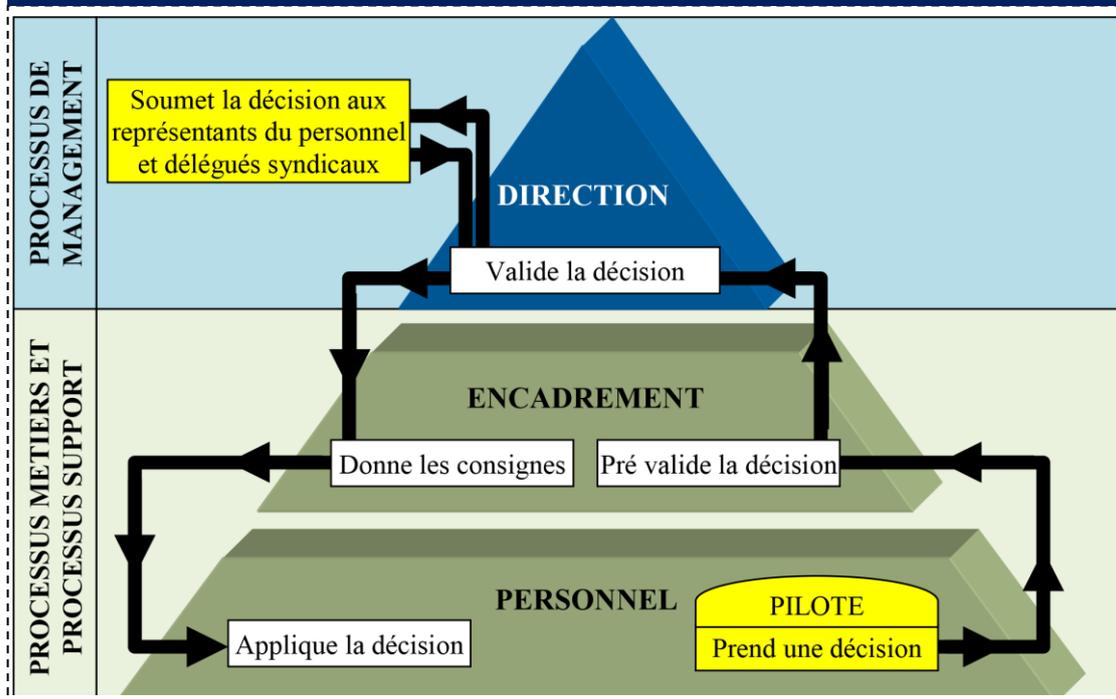
- ⇒ Développer les espaces d'échanges avec la Direction Générale en dehors des rencontres légales;
- ⇒ Les team-building demeurent un bon support, mais une démarche complémentaire doit être engagée :
  - Instaurer un climat de confiance en ouvrant d'autres espaces de parole et en leur offrant des possibilités d'être à l'initiative du changement;
  - Prouver qu'un climat conflictuel n'est pas nécessaire pour trouver des compromis même en cas de désaccord;
  - Répertoire des sujets à soumettre à la Direction Générale (hors NAO) dans le cadre de réunions informelles, de nature à mieux faire comprendre les problématiques managériales, à anticiper les revendications et à initier des discussions productives. A titre d'exemples : traiter les cas de personnels manifestant le désir d'augmentation de leur rémunération au regard de leurs évaluations ou échanger sur les problématiques d'absentéisme;
  - Communiquer sur les évènements indésirables liés au fonctionnement.
  - Soumettre et discuter systématiquement les décisions stratégiques prises avant présentation dans les instances et mise en application.

Schéma 10 : Approche rationaliste, avec consultation des délégués



Source : X-Responsable Qualité

Schéma 11 : Approche humaniste, avec consultation des délégués



Source : Clinique X-Responsable Qualité

### **4.3. Gérer les éléments contradictoires ou toxiques**

Il ne faut surtout pas d'emblée les écarter à tous prix, mais au contraire les intégrer au changement pour mieux gérer leurs comportements. Dans la recherche d'efficacité du système leur identification est importante.

Ils nécessitent une attention particulière et doivent être suivis de beaucoup plus près que les autres membres du personnel.

#### **Conduite à tenir :**

Le responsable du déploiement, en collaboration avec la Direction Générale se doit de :

- les rencontrer très régulièrement;
- tracer sans failles les demandes, réponses apportées, remarques;
- informer les individus qu'ils mettent en cause par écrit et provoquer des confrontations;
- démentir systématiquement les rumeurs qu'il véhicule;

### **4.4. Susciter l'autonomie rapide des pilotes**

L'autonomie des pilotes doit être l'une des préoccupations de départ pour éviter la dépendance au responsable du déploiement. Ce dernier doit pouvoir s'effacer le plus rapidement possible en transmettant les pré-requis en termes de compétences techniques et humaines.

### **4.5. Mettre la valorisation au cœur de la politique**

La mise en place de primes de performance semble cohérente. Il faut cependant s'assurer que les indicateurs de performance et les incitations qui en découlent tiennent compte du collectif. En effet, comme le développe Maya BEAUVALLET, l'omission du travail collectif, ne favorise pas la coopération entre les salariés [9].

Bien évidemment, les employés qui engendreront par leurs seules actions et implication, une performance qui dépasse la simple exécution normale des tâches quotidiennes, devront être valorisés. Ce système de prime encouragera les collaborateurs individuellement à se dépasser pour la réussite collective.

### **4.6. Former sur le développement personnel pour les cadres et les pilotes**

S'il est vrai que devenir leader requiert des qualités personnelles liées aux traits de caractère, il n'en demeure pas moins qu'il est possible d'en améliorer certaines au service du leadership.

L'intégration de formation sur le développement personnel à l'attention des cadres et des pilotes est une option à explorer.

## 5. CONCLUSION

Dans les situations complexes, les entreprises ont intérêt à favoriser le bien-être des salariés afin de susciter l'envie d'agir collectivement pour l'accroissement du niveau de performance.

Ce sont les interactions et interdépendances nombreuses et denses entre les membres du personnel qui permettent de proposer des réponses variées et instantanées à la complexité.

Le management participatif par la maîtrise des processus permet d'atteindre ces objectifs.

L'une des modalités de mise en œuvre consiste à donner l'opportunité du pilotage des processus aux membres du personnel pour que l'origine des décisions provienne des services opérationnels.

Le succès de cette architecture est corrélé aux qualités personnelles des pilotes et à la capacité du responsable qualité (chargé du déploiement) à gérer le projet. Il s'agit entre autres :

- d'identifier et de motiver les bons profils;  
L'emploi des team-building est un moyen de créer une dynamique de groupe et d'identifier des personnalités susceptible d'être adaptées au pilotage des sous-processus.
- de les former à la formalisation des processus et à la gestion des risques;
- de les former à la gestion et à l'animation de groupes;
- de les aiguiller dans le développement de leurs qualités intrinsèques;
- de coordonner les interactions et indépendances entre les groupes et leurs membres;
- de maintenir la cohésion;
- de maintenir les pilotes dans un processus continu de création et d'apprentissage.

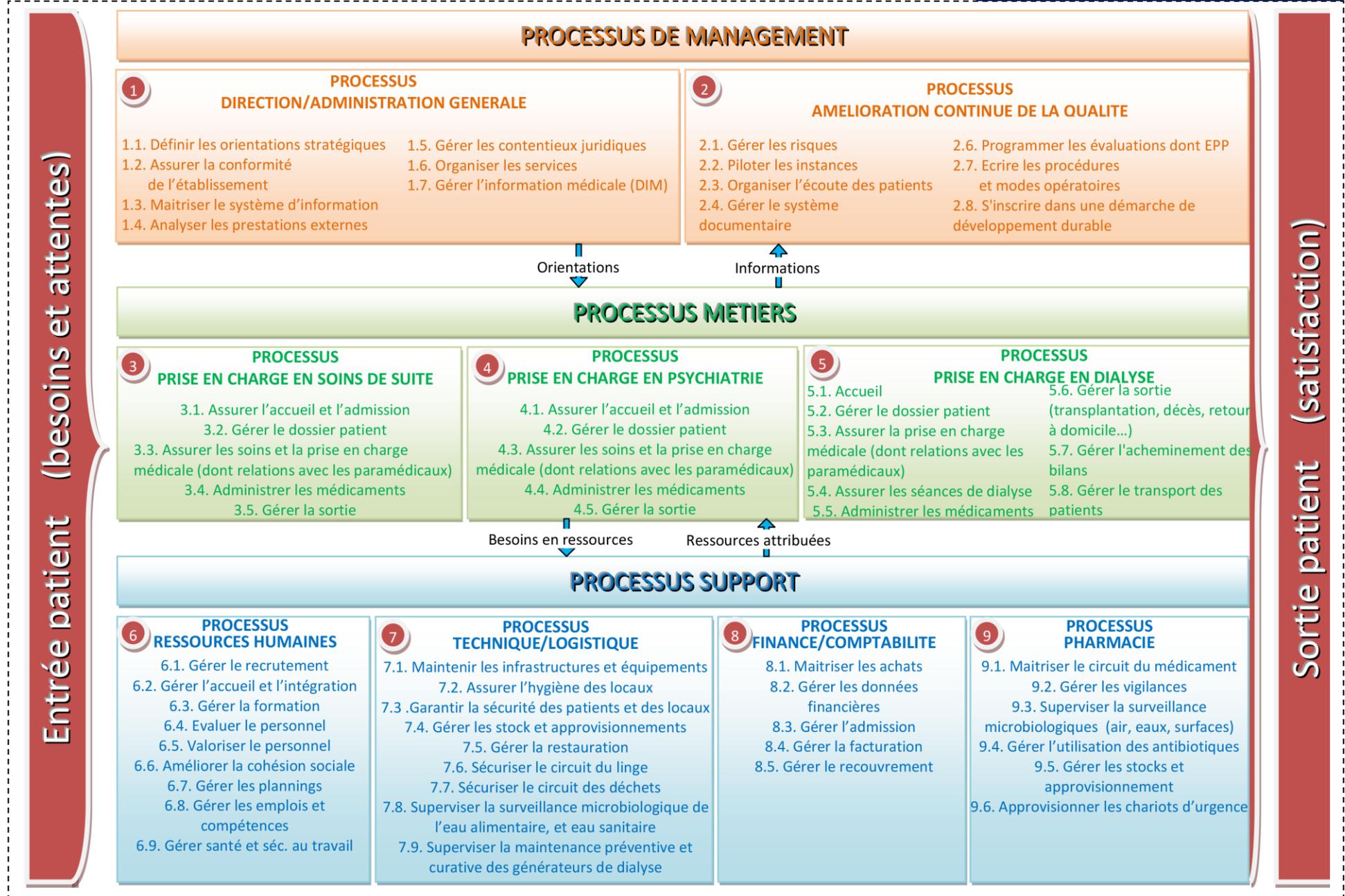
Bien que l'expérience de la clinique X montre une mutation engagée dans de bonnes conditions et des retours d'expériences globalement positifs, l'application stricte des principes développés dans cette présentation ne peut garantir le succès dans toutes les entreprises. En effet, les facteurs incontrôlables impactant le fonctionnement (humains, sociaux, organisationnels) donnent à chaque situation une spécificité.

Le responsable qualité est donc tenu de maîtriser les techniques managériales et de faire preuve de créativité pour s'adapter rapidement à toutes les situations.

## BIBLIOGRAPHIE

- [1] Auger, P. (2008). Manager des situations complexes. Paris : DUNOD.
- [2] Mayo, E. (1927 à 1932). Expériences menées dans les ateliers de la Western Electric à Hawthorne.
- [3] Jaques, E. (1972). Intervention et changement dans l'entreprise. Paris : DUNOD.
- [4] Enriquez, E. (1962). Les techniques modernes de gestion de l'entreprise. Paris : DUNOD.
- [5] Pages, M. (1979). L'Emprise de l'organisation. Paris : PUF.
- [6] Crozier, M., & Friedberg E. (1977). L'acteur et le système. Seuil
- [7] Duluc, A. (2017). Leader, inspirez confiance. Paris : DUNOD.
- [8] Deschenes G. (2015). Cultiver le sentiment d'appartenance. GD RESSOURCES.  
<http://gdressources.com/cultiver-le-sentiment-dappartenance/>
- [9] Beauvallet M. (2009). Les stratégies absurdes. Edition du Seuil.
- [10] Lewin K. (1946). Frontiers in Group Dynamics.
- [11] Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration. Boston: Harvard Business School Press
- Site : <http://www.reussirmavie.net/>
- Site : <http://www.16-types.fr>
- Site : <https://www.opp.com/fr-FR/tools/MBTI/MBTI-personality-Types/>
- Site : <https://www.gralon.net/articles/sante-et-beaute/medecine-douce>
- Site : <http://www.bilan.ch/entreprises-plus-de-redaction/management-toxique-un-tabou-devastateur>
- Site : <https://www.cadremploi.fr/editorial/actualites/actu-emploi/detail/article/comment-les-recruteurs-reperent-un-salarie-toxique.html>
- Site : <http://www.psychologies.com/Moi/Problemes-psy/Troubles-Maladies-psy/Articles-et-Dossiers/Manipulateurs-pervers-narcissiques-qui-sont-ils>
- Site : <http://www.perversnarcissique.com/test-pervers-narcissique/>

## **ANNEXE**



Entrée patient (besoins et attentes)

Sortie patient (satisfaction)

## QUESTIONNAIRE DE SATISFACTION DU PERSONNEL DE LA CLINIQUE X

Déposer dans les boîtes aux lettres rouges dédiées aux questionnaires de sortie des patients.  
(Questionnaire élaboré par un groupe de 8 salariés et validé par le D.R.H.)

Ces informations anonymes ont pour but de contribuer à l'amélioration continue de la qualité de l'environnement au travail.

Cochez la bonne réponse

Date .....

### ENCADREMENT

- 1- Avez-vous connaissance de l'organigramme de l'établissement ?  
 Oui     Non
- 2- Considérez-vous que la politique générale de l'établissement soit performante ?  
 Oui, tout à fait     Plutôt oui     plutôt Non     Non, pas du tout
- 3- Le management dans l'entreprise est-il selon vous :  
 Directif     Permissif     Paternaliste
- 4- Avez-vous le sentiment que les décisions prises vont dans le sens du développement et du bien-être de chacun ?  
 Oui, tout à fait     Plutôt oui     Plutôt non     Non, pas du tout
- 5- Vous sentez vous bien encadré ?  
 Oui, tout à fait     Plutôt oui     Plutôt Non     Non, pas du tout
- 6- En cas de problème, savez-vous précisément à qui vous adresser ?  
 Oui     Non
- 7- Le responsable trouve t-il rapidement une solution ?  
 Oui, tout à fait     Plutôt oui     Plutôt non     Non, pas du tout
- 8- Avez-vous le sentiment que les comités en place jouent leurs rôles ?  
 Oui, tout à fait     Plutôt oui     Plutôt non     Non, pas du tout
- 9- Il y a-t-il une bonne circulation de l'information (communication entre la direction et le personnel)?  
 Oui, tout à fait     Plutôt oui     Plutôt non     Non, pas du tout

## MORAL

10- Éprouvez-vous de la satisfaction à exécuter votre travail ?

- Oui, tout à fait     Plutôt oui     Plutôt non     Non, pas du tout

11- Parmi les éléments suivants, quels sont ceux qui vous apportent le plus de satisfaction dans votre travail ?

- La rémunération     l'ambiance de travail     Les horaires de travail  
 Les relations avec la hiérarchie

12- Trouvez-vous que l'ambiance générale soit bonne ?

- Oui, tout à fait     Plutôt oui     Plutôt non     Non, pas du tout

13- Considérez vous qu'il y a une bonne entente entre collègues ?

- Oui, tout à fait     Plutôt oui     Plutôt non     Non, pas du tout

14- Avez-vous le sentiment d'être valorisé dans votre travail ?

- Oui, tout à fait     Plutôt oui     Plutôt non     Non, pas du tout

15- Vos problèmes sont-ils pris en considération ?

- Oui, tout à fait     Plutôt oui     Plutôt non     Non, pas du tout

16- Pensez-vous être écouté(e) ?

- Oui, tout à fait     Plutôt oui     Plutôt non     Non, pas du tout

17- Vous sentez vous harcelé(e) ?

- Oui     Non

18- Vous sentez vous stressé(e) ?

- Oui     Non

19- Avez-vous déjà pensé à changer de service ?

- Oui     Non

20- Avez-vous déjà pensé à quitter votre emploi ?

- Oui     Non

## FLEXIBILITE

21- Vos responsabilités sont-elles clairement définies ?

Oui     Non

22- Avez-vous une liberté d'action pour l'accomplissement de vos tâches ?

Oui, tout à fait     Plutôt oui     Plutôt non     Non, pas du tout

23- Avez-vous le sentiment d'avoir des perspectives d'évolution ?

Oui     Non

### FORMATION

24- La politique de formation de l'entreprise est-elle :

Suffisante et adaptée     Insuffisante et inadaptée

25- Vos demandes de formation sont-elles prise en compte ?

Oui, tout à fait     Plutôt oui     Plutôt non     Non, pas du tout

### CONDITIONS DE TRAVAIL

26- Les conditions d'hygiène et de sécurité sont-elles selon vous réunies ?

Oui, tout à fait     Plutôt oui     Plutôt non     Non, pas du tout

27- Pouvez-vous assumer votre charge de travail ?

Oui, tout à fait     Plutôt oui     Plutôt non     Non, pas du tout

28- Les effectifs sont-ils suffisants pour assumer votre fonction ?

Oui, tout à fait     Plutôt oui     Plutôt non     Non, pas du tout

29- Par rapport à des emplois semblables dans d'autres entreprises, estimez-vous que votre salaire est:

Moins élevé     Equivalent     Plus élevé

30- Vos horaires de travail vous conviennent-ils ?

Oui, tout à fait     Plutôt oui     Plutôt non     Non, pas du tout

31- Votre cadre de travail vous convient-t-il ?

Oui, tout à fait     Plutôt oui     Plutôt non     Non, pas du tout

32- Les moyens mis à votre disposition sont-ils suffisants ?

Oui, tout à fait     Plutôt oui     Plutôt non     Non, pas du tout

33- Quels sont les problèmes que vous rencontrez le plus dans votre activité ?

La circulation de l'information     Le manque d'effectifs

Autres .....

### EQUIPE MEDICALE

34- Avez-vous de bonnes relations avec les médecins ?

- Oui, tout à fait     Plutôt oui     Plutôt non     Non, pas du tout

35- L'information médicale est-elle suffisante pour une prise en charge optimale des patients ?

- Oui, tout à fait     Plutôt oui     Plutôt non     Non, pas du tout

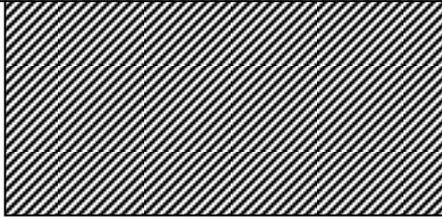
36- Les décisions sont-elles prises en concertation ?

- Oui, tout à fait     Plutôt oui     Plutôt non     Non, pas du tout

Vos idées pour l'amélioration :

.....  
.....  
.....  
.....

***Merci de votre coopération.***



COMMENT REUSSIR SA REUNION ?

OBJECTIF	TYPE DE REUNION	METHODE
informer	Information descendante	<ul style="list-style-type: none"> <li>- S'appuyer sur des faits</li> <li>- Tenir compte de la culture du groupe</li> <li>- Dégager la logique des informations</li> <li>- Répondre aux questions</li> <li>- conclure</li> </ul>
S'informer	Information ascendante	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Exprimer clairement ses besoins d'information</li> <li>- Faire s'exprimer chacun</li> <li>- Approfondir ce qui est dit</li> <li>- Reformuler pour s'assurer d'avoir bien compris</li> </ul>
Trouver des solutions	Résolution de problèmes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Motiver les participants</li> <li>- Respecter la méthode pas à pas et utiliser les outils de résolution de problèmes</li> <li>- Amener chacun à faire le vide de ses à priori</li> <li>- Susciter le dialogue</li> </ul>
Stimuler les idées	Stimulation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adopter des méthodes de stimulation de la créativité</li> <li>- Faire exprimer les points de vue, les idées</li> <li>- rassurer</li> </ul>
Aboutir à un accord	Négociation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- faire s'exprimer les points de vue</li> <li>- définir les buts de chacun</li> <li>- faire ressortir les points de convergence/divergence</li> <li>- proposer des solutions</li> </ul>
Former	Formation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- s'assurer que chacun possède les pré-requis</li> <li>- alterner théorie et pratique</li> <li>- partir de la réalité</li> <li>- contrôler les acquis</li> </ul>

Clinique les Nouvelles Eaux Vives

Centre de Dialyse

Source : Clinique X-Responsable Qualité