

# Le Management en gestion hospitalière

**Société Suisse de Stérilisation Hospitalière – SSSH**

Journée de formation  
pour formateurs et responsables

Mardi 11 février 2014

Intervenant : Bernard Carrel,  
Consultant, responsable RH

# Le Management en gestion hospitalière

## Présentation:

### *Parcours professionnel :*

- Empl. commerce;
- Secrétaire général d'ONG régionale, nationale, internationale;
- Service du personnel, entreprise de production Migros;
- Secrétaire syndical, formateur (CRT, SSP);
- Chef département RH, HôpitalSudFribourgeois;
- Responsable RH, département de Médecine du CHUV;
- Chargé de cours, EspaceCompétences, HES, Webster University.

# Le Management en gestion hospitalière

## Présentation:

### *Parcours de formation :*

- CFC;
- Animation, gestion ONG, négociations, gestion des personnes;
- Brevet fédéral d'expert en assurances sociales;
- Master en Gestion des Organisations et Développement du Capital Humain;
- Prix du Manager réflexif (Chris ARGYRIS).

# Le Management en gestion hospitalière

## Déroulement de la journée :

- *Matinée :*

**Partie théorique :** Approches du management, son évolution, ses questionnements; liens entre organisations et managers, le leadership;

- *Après-midi :*

**Partie pratique :** Etude de cas et situations concrètes, propositions de solutions, liens avec les aspects théoriques.

# Le Management en gestion hospitalière

## Sommaire:

### O. Présentation

1. Déroulement de la journée
2. Orientation et objectif de l'enseignement
3. Définitions du management
4. L'évolution du management
5. Fonction, posture, rôle, jeux et registre du manager
6. Exposition et exigences du manager
7. Le couple organisation et management
8. L'organisation «entreprise» divers comme systèmes

# Le Management en gestion hospitalière

## Sommaire:

9. Définition de l'acteur
10. L'analyse stratégique
11. Le pouvoir
12. Les zones d'incertitude
13. Le système d'action concret
14. La rationalité limitée
15. Organiser l'action collective et ses règles
16. Manager la division du travail

# Le Management en gestion hospitalière

## La posture de l'enseignant :

### *Orientation :*

- Option de baser la formation sur l'ensemble des modèles connus, en mettant l'accent sur les enjeux contingents, conscients, contradictoires et ambivalents.
- Aborder la question du management et la performance à travers le prisme des transformations organisationnelles; du point de vue de l'organisation du travail et de la sociologie et de la psychosociologie...

(Frédéric Favre, Achille Grosvernier, Alain-Max Guénette, 2011).

# Le Management en gestion hospitalière

## La posture de l'enseignant :

*Objectif : Comprendre avant d'agir*

Que les participantes et participants s'emploient à :

- parfaire leurs connaissances, tant en termes de fonctionnement organisationnel que de psychologie individuelle, de dynamique des groupes et de sociologie appliquée à l'organisation. En matière de gestion des personnes, accorder au moins le même intérêt aux approches psychanalytiques que strictement comportementales . (Frédéric Favre, Achille Grosvernier, Alain-Max Guénette, 2011).

# Le Management en gestion hospitalière

## Des définitions ...

« ... ce qui distingue une organisation formelle, d'un groupe informel – foule, rassemblement – c'est la présence d'un système d'autorité et d'administration, personnifié par un ou plusieurs managers dans une hiérarchie plus ou moins structurée et dont la tâche est d'unir les efforts de tous dans un but donné... » (Henry Mintzberg, 1989).

# Le Management en gestion hospitalière

## Des définitions ...

... l'interdisciplinarité sied bien au management...Rien ne permet d'affirmer que le management est uniquement une problématique de gestion.

Tout porte même à croire que **sa dimension transversale dans les organisation complexes** confère aux chercheurs **une obligation de transversalité** des approches théoriques...

# Le Management en gestion hospitalière

## La notion du management évolue...

*Le management s'étend à de nouveaux terrains tous les jours :*

- Dans le temps elle était limitée à l'économie marchande
- Les pratiques et la formation du management investissent de nouveaux lieux :
- On constate une multitude de nouveaux diplômes comme des nouveaux territoires : Culture, sports, ONG, associations, alors que traditionnellement, on le rencontre en activités commerciale, organisations, ressources humaines...

# Le Management en gestion hospitalière

## La notion du management évolue...

*Bref, il y a lieu de constater et comprendre que :*

- L'expérience de ces nouveaux terrains constituent des illustrations légitimes des théories du management et elle participe à la formulation de nouvelles hypothèses
- De plus, l'idée se développe selon laquelle le management n'est pas qu'une fonction pour laquelle les acteurs auraient (ou pas) des prédispositions.

# Le Management en gestion hospitalière

## La notion du management évolue...

*Passage de la notion de «fonction» à laquelle s'ajoute la notion de «posture» :*

- L'expérience montre combien au fil du temps le management s'est typifié au point de permettre la modélisation d'actes dits managériaux
- Une manière de considérer le management non plus simplement comme une fonction, mais aussi comme une posture.

# Le Management en gestion hospitalière

## La notion du management évolue...

*Passage de la notion de «fonction» à laquelle s'ajoute la notion de «posture» :*

... de sorte que

«Chaque manager adopterait de façon plus ou moins stable l'une d'entre elles (fonction ou posture) au gré des situations auxquelles il serait confronté et des organisations dans lesquelles il exercerait sa fonction».

# Le Management en gestion hospitalière

## La notion du management évolue...

*Passage de la notion de «fonction» à laquelle s'ajoute la notion de «posture» et celle du «**rôle**»:*

... Considérer la posture sous l'angle du **rôle** par un déplacement du regard permet de constater qu'il n'y a pas de dispositions «naturelles» au management...

Mais qu'il y a sans doute des dispositions plus ou moins développées chez chaque manager à « tenir » des rôles plus que d'autres.

# Le Management en gestion hospitalière

## La notion du management évolue...

*Passage de la notion de «fonction» à laquelle s'ajoute la notion de «posture» et celle du «rôle»:*

- «En management comme au cinéma ou au théâtre, les rôles sont interprétés avec la conviction de chacun... Et on sait combien l'intuition et l'improvisation peuvent nourrir certains rôles... on ajoutera même que certaines compositions «à contre-emploi» restent d'une efficacité redoutable »...
- Et cela modifie les conditions d'analyse de la fonction managériale.

# Le Management en gestion hospitalière

## La notion du management évolue...

*Passage de la notion de «fonction» à laquelle s'ajoute la notion de «**posture**» et celle du «**rôle**»:*

«La vieille question sur le caractère inné ou non des qualités managériales prend en effet une nouvelle tournure. Elle transforme la figure du manager en figure de style,

- de style de management dans ce cas précis.

Tout se passe comme si l'individu destiné à la fonction de manager se trouvait face à une multitude de postures ».

# Le Management en gestion hospitalière

## La notion du management évolue...

*Passage de la notion de «fonction» à laquelle s'ajoute la notion de «posture» et celle du «rôle»:*

«Parmi des postures, il doit choisir

- une
- ou la combinaison de plusieurs,

comme on enfile, au cours d'une même composition, un ou plusieurs costumes pour jouer le rôle qui nous est dévolu».

# Le Management en gestion hospitalière

## La notion du management évolue...

*Passage de la notion de «fonction» à laquelle s'ajoute la notion de «posture» et celle du «rôle»:*

«Toutes ces figures managériales constituent autant de registres sur lesquels, le manager d'aujourd'hui et de demain peut s'investir...

L'une ou l'autre de ces figures ne disparaît jamais vraiment au profit d'une autre... Certaines sont seulement déclassées au nom d'un ordre managérial qui promeut l'excellence de l'une par rapport à l'autre... »

# Le Management en gestion hospitalière

## La notion du management évolue...

*Passage de la notion de «fonction» à laquelle s'ajoute la notion de «posture» et celle du «rôle»:*

- Il existe différents registres sur lesquels se joue le rôle de manager et c'est parce que ces registres évoluent constamment au gré des changements organisationnels et des normes de performances qu'il est nécessaire de revisiter régulièrement les fondements du management.
- **Les principes de management ne sont pas gravés dans le marbre. Ils sont en permanence retravaillés par les organisations elles-mêmes.**

# Le Management en gestion hospitalière

## La notion du management évolue...

*La «fonction» de manager est exposée et rencontre de plus en plus d'exigences :*

- Elle doit conjuguer **autorité** et **performance**

**Autorité** car la position de manager confère toujours à l'intéressé des obligations d'un chef ou d'une cheffe

**Performance** car aujourd'hui le manager fait partie du réseau de *business partners* qui fait de lui ou d'elle un maillon essentiel de l'organisation.

# Le Management en gestion hospitalière

## La notion du management évolue...

*La «fonction» de manager est exposée et rencontre de plus en plus d'exigences :*

- Il n'y a pas d'un côté le management avec ses grands principes et ses fondamentaux et de l'autre, le manager doté de qualités intrinsèques.
- *C'est bien la rencontre entre le « stock » de connaissances disponibles sur le sujet et le « sujet lui-même » qui détermine pour chacun et chacune le degré de performance dans la fonction de manager.*

# Le Management en gestion hospitalière

## La notion du management évolue...

*La «fonction» de manager est exposée et rencontre de plus en plus d'exigences :*

*C'est tout l'intérêt d'intégrer ces connaissances et de constituer un répertoire d'actions managériales sur lequel « jouer » au gré des mises en situation d'une part et son propre style de management d'autre part.*

# Le Management en gestion hospitalière

## La notion du management évolue...

**En résumé :**

Dans *La fonction* de manager,

il y a *La posture et Le rôle*

qui se jouent dans des *registres différents*  
selon *les contextes, les contingences, les*  
*organisations et leur culture.*

Il y a lieu d'intégrer et de conjuguer *ses connaissances*  
et son *style* selon *les mises en situation.*

# Le Management en gestion hospitalière

## Le couple organisation et management

- Les sciences des organisations et du management nous enseignent qu'il y a un lien dialectique entre les premières et le second.
- Ce lien résulte du phénomène qui lie l'acteur et le système organisationnel.
- Pour manager les organisations et les personnes qui les animent, il faut comprendre le fonctionnement des organisations et des personnes en action au sein des organisations.

# Le Management en gestion hospitalière

## Le couple organisation et management

Des définitions de l'organisation (2) :

- « On peut considérer l'entreprise comme un système finalisé avec des objectifs propres (profit, croissance, rentabilité, ouvert sur l'extérieur (environnement...) et composés de sous-systèmes (départ, services...) dotés de ressources humaines, matérielles, financières qui interagissent selon certaines règles, pour exercer une activité économique ».

# Le Management en gestion hospitalière

## Le couple organisation et management

### Des définitions de l'organisation (3&4):

- «On entend par organisation, un ensemble relativement stable d'acteurs en charge d'une ou plusieurs missions, disposant de relations plus ou moins structurées, pour réaliser des activités en commun» (M. Barabel et s. 2013).
- Processus par lequel les acteurs construisent leur coopération, sur fond de conflits et de négociations. Produits d'un jeu d'acteur interdépendants mais autonomes aux rationalités limitées.

# Le Management en gestion hospitalière

## Le couple organisation et management

L'entreprise comme **système économique** :

- L'une des missions généralement confiée à l'entreprise est de créer de la valeur par la transformation des inputs en outputs ou la distribution commerciale de biens ou de services mis sur les marchés.
- C'est donc une organisation composée de différentes ressources réunies en vue de produire des biens et des services en faisant un bénéfice.
- Par ses activités l'entreprise contribue à la répartition des richesses en redistribuant une part aux salariés (salaires) au actionnaires (dividendes).

# Le Management en gestion hospitalière

## Le couple organisation et management

L'entreprise comme **système social** :

- Elle est aussi une organisation sociale en tant que lieu de rencontre entre les acteurs sociaux unis au sein d'un système particulier qui les met en relation dans le cadre d'un réseau de flux physique et d'informations.
- Elle est une cellule sociale complexe et difficile à piloter pour différentes raisons :
  - Relations de subordination par le contrat de travail;
  - Faire cohabiter et collaborer des individus de profils différents et qui ont des droits et des obligations.

# Le Management en gestion hospitalière

## Le couple organisation et management

L'entreprise comme **systeme politique** :

- L'entreprise peut également être un lieu d'affrontements, de conflits, liés à des oppositions d'intérêts collectifs. A ce titre, l'entreprise peut apparaître comme un *systeme politique*, où les jeux de pouvoir sont nombreux et influencent le comportement des acteurs et la nature de leur décisions.

# Le Management en gestion hospitalière

## Le couple organisation et management

L'entreprise comme **système politique** :

- Elle est à la fois un lieu de coopération et de conflits qui permet à l'organisation d'évoluer et de se développer :
  - coopération avec nécessité de s'entendre pour le résultat et lieu de conflits d'intérêts et exigences de gestion :
  - affrontement d'une logique économique et d'une logique sociale.

# Le Management en gestion hospitalière

## L'acteur et l'organisation

### Définition de l'acteur (1):

- Individu ou groupe qui pèse sur le fonctionnement effectif de l'organisation à un moment donné  
-(Être acteur n'a rien à voir avec le niveau de diplôme, ni la place dans l'organigramme)
- L'acteur a des enjeux officiels... et officieux, professionnels... et personnels, il poursuit ses propres objectifs qui ne sont pas nécessairement compatibles avec ceux de l'organisation.
- L'acteur dispose d'une marge de liberté, il n'accepte jamais d'être traité comme un moyen au service du but fixé par la direction.

# Le Management en gestion hospitalière

## L'acteur et l'organisation

Définition de l'**acteur** (2):

- L'acteur agit sans avoir des objectifs clairs et des projets nécessairement cohérents. Il n'est pas pour autant irrationnel.
- Sa rationalité s'exerce dans la saisie d'opportunités définies par un contexte donné et dans la prise en compte du comportement des autres acteurs et du jeu qui s'établit entre eux.

# Le Management en gestion hospitalière

## L'acteur et l'organisation

- **Définition l'analyse stratégique (1):**
- Elle analyse ce que font les acteurs de leur liberté relative dans l'organisation.
- Cette liberté est relative et limitée; elle est soumise à des contingences et des contraintes.
- L'analyse stratégique considère que ce qui motive les acteurs à agir, c'est d'acquérir du pouvoir sur d'autres acteurs...
- Le pouvoir apparaît comme l'élément clé de la dynamique de l'action collective et, ce faisant, des organisations.

# Le Management en gestion hospitalière

## L'acteur et l'organisation

### Définition l'analyse stratégique (2):

- L'utilisation rationnelle par un acteur de ses ressources, dans le but de satisfaire ses enjeux, malgré les contraintes de l'organisation.
- Les acteurs règlent leur coopération en construisant des moyens (principes, culture, lois, réglementation, hiérarchisation) qui structurent le champ de l'action et la rendent possible.
- Parler de stratégie d'acteur suppose de faire « le pari de l'intelligence » en matière de management des personnes.

# Le Management en gestion hospitalière

## L'acteur et l'organisation

Définition du **pouvoir (1)** :

- Le **Pouvoir** n'est pas un attribut mais **une relation** : relative, déséquilibrée, contextualisée, rarement unilatérale
- Le pouvoir est à différencier de l'autorité formelle
- Le pouvoir n'est pas un mal, il est normal!
- Tous les acteurs sont pris dans des relations d'interdépendance, impliquant cependant échanges et négociations
- Une capacité d'influence : A a du pouvoir sur B, si A a fait faire à B ce que B n'aurait jamais fait sans A (R. Dahl).

# Le Management en gestion hospitalière

## L'acteur et l'organisation

Définition du **pouvoir** (2):

- Les acteurs utilisent leur marge de liberté à acquérir du pouvoir au sein des organisations.
- La relation de pouvoir à une finalité qui est rarement de mesurer la force de l'un et de l'autre, mais la capacité d'action de l'un dépend du comportement et de la capacité d'action de l'autre.
- Dès lors, l'un contrôle la possibilité qu'à l'autre d'atteindre ses objectifs et plus son comportement sera imprévisible, plus son pouvoir sur son partenaire sera grand (jeux de pouvoir).

# Le Management en gestion hospitalière

## L'acteur et l'organisation

Définition de **la zone d'incertitude** en organisation:

- Le pouvoir conféré par la maîtrise d'une zone d'incertitude ne vaut que par sa **rareté** et sa **criticité**.
- Les auteurs identifient au moins quatre sources de pouvoir correspondant à des zones d'incertitude :
  - Celle reposant sur **la compétence** ou une **spécialisation fonctionnelle** difficilement remplaçable,
  - celle fondée sur la **maîtrise de l'information** et de la communication interne:

# Le Management en gestion hospitalière

## L'acteur et l'organisation

Définition de **la zone d'incertitude** en organisation :

- celle reposant sur **l'utilisation des règles organisationnelles** qui, à travers les marchandages auxquels elles donnent lieu, constituent une source non négligeable de pouvoir dont jouent supérieurs hiérarchiques et subordonnés.

# Le Management en gestion hospitalière

## L'acteur et l'organisation

Rapport entre analyse **stratégique** et **système** :

- Le concept de **stratégie** s'applique aux comportements et aux jeux auxquels se livrent les acteurs,
- Le concept de **système** s'applique aux résultats de ces comportements et de ces jeux.

# Le Management en gestion hospitalière

## L'acteur et l'organisation

### Définition du **système d'action concret**:

- Le système d'action concret (SAC) c'est l'organisation ou la coordination de l'action telle qu'elle fonctionne réellement!
- Il s'agit de l'ensemble des relations réelles et stabilisées entre les acteurs.
- Penser « système d'action concret » c'est dépasser le mythe de l'organigramme.
- Le SAC est un construit social dont la régulation n'est pas naturelle dans la mesure où elle s'opère par l'action de jeux structurés auxquels participent les acteurs sociaux

# Le Management en gestion hospitalière

## L'acteur et l'organisation

Définition : **la rationalité limitée** :

- Elle signifie qu'en matière de prise de décision, l'acteur s'arrête à la première solution satisfaisante...
- Cette définition s'éloigne donc de celle de la rationalité de l'*homo -économicus* postulée par l'économie néo classique...
- Dès lors, l'ensemble des acteurs perçus avant comme « non rationnels » peut être réintégrée dans cette rationalité limitée.
- Les acteurs n'ont pas de comportements irrationnels... simplement, les choix opérés et les décisions prises sont soumis à des contraintes provenant de certaines caractéristiques de l'être humain.

# Le Management en gestion hospitalière

## Manager les organisations

Avoir un regard **positif** face au regard **normatif** :

- L'organisation : un problème plutôt qu'une solution.
- La raison d'être d'une organisation **c'est l'action collective.**
- **Organiser** passe par des règles :
  - **Des règles du jeu** : définies par l'organisateur,
  - **Du jeu sur les règles** : plus ou moins toléré par lui.

# Le Management en gestion hospitalière

## Manager les organisations

Avoir un regard **positif** face au regard **normatif** :

- Les organisations sont prises dans une incessantes **valse à trois temps** :
  - « **Yaka** » modèles normatifs
  - « **Or...** » la réalité est faire de constats provenant d'analyses, d'enquêtes, d'audits, d'observations
  - « **... Alors ?** » Plan d'action, coaching, changements...

# Le Management en gestion hospitalière

## Manager les organisations

Avoir un regard **positif** face au regard **normatif** :

- « **Yaka structurer...** » : le mythe de la structure idéale
- « **Yaka rationaliser ...** » : le rêve de l'entreprise rationnelle
- « **Yaka harmoniser...** » : le rêve de l'entreprise harmonieuse

# Le Management en gestion hospitalière

## Manager les organisations

Avoir un regard **positif** face au regard **normatif** :

- « Rien n'est plus pratique qu'une bonne théorie »

Notamment pour comprendre

« pourquoi ça ne marche pas » et  
« comment ça marche vraiment »

# Le Management en gestion hospitalière

## Manager les personnes

Pour un cadre de proximité :

Manager les personnes : **c'est manager** :

- l'organisation du travail
- les ressources humaines (individu)
- les équipes de travail (les collectifs)
- les techniques de production (méthodes)
- les relations avec la hiérarchie
- représenter l'équipe auprès de la hiérarchie
- représenter la hiérarchie auprès de l'équipe

# Le Management en gestion hospitalière

## Manager les personnes

Organiser l'action collective induit **la division du travail**

**La division du travail** implique un haut niveau de **coordination**

Pour réussir une bonne coordination, il faut veiller à une meilleure qualité **des trois « c »** :

- **La collaboration**
- **La communication**
- **La concertation**

Pour garantir le résultat attendu.

# Le Management en gestion hospitalière

## Manager les personnes

Organiser l'action collective induit **la division du travail**

**La division du travail** implique un haut niveau de **coordination**

*« Un chef intelligent reconnaît qu'il est dépendant de ses subordonnés »*

# Le Management en gestion hospitalière

## Manager les personnes

*Quelques définitions :*

- Acteur : organisation ou individu isolé susceptible d'effectuer des choix.
- Contrainte : condition limitant, au moment d'une décision, l'ensemble des choix possibles.
- Décision : sélection d'une intention d'acte par un acteur.
- Objectif : événement virtuel qu'un acteur souhaite atteindre à la fin d'une phase ou au cours d'une action.

# Le Management en gestion hospitalière

## Bibliographie :

- Michel Barabel, Olivier Meier, Thierry Teboul : *Les fondamentaux du management*, 2013, Dunod.
- Henri Mintzberg : *Le management, voyage au centre des organisations*, Eyrolles, 1989.
- Patrice Stern, Jean-Marc Schoettl : *La boîte à outil du Management*, Dunod, 2013.
- Anne Marchais-Roubelat : *De la Décision à l'action, essai de stratégie et de tactique*, Economica, 2000.

# Le Management en gestion hospitalière

## Bibliographie :

- Valérie Boussard, Sylvie Craipeau, Eric Drais, Olivier Guillaume, Jean-Luc Metzger : *Le Socio-Manager, sociologie pour une pratique managériale*, Dunod, 2004.
- Christian Defélix : *Diagnostic organisationnel*, Université Pierre Mendès-France, Grenoble, HEG ARC, 2007.
- Claudette Lafaye : *Sociologie des organisations*, Armand Colin, 2009.