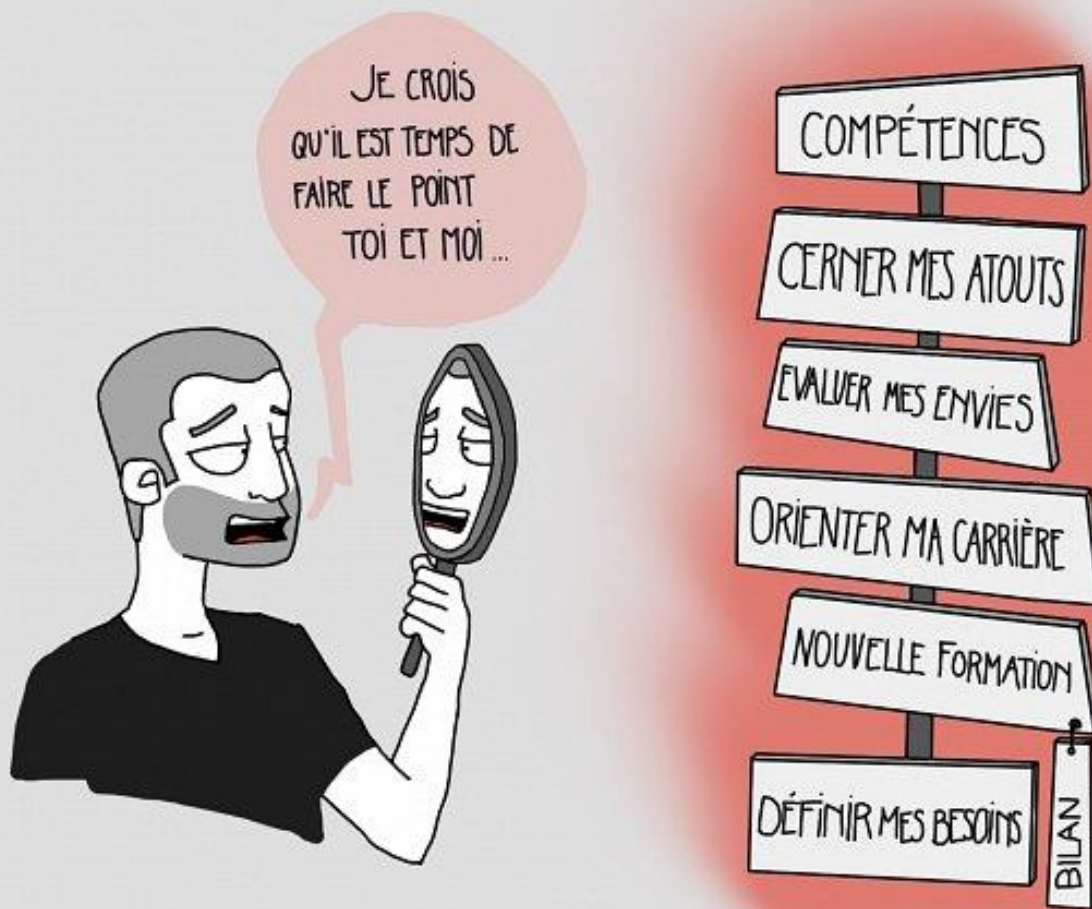


CAS en conduite opérationnelle des structures socio-sanitaires CAS COSSS

Modèles de gestion et organisation du travail

ACV / Octobre 2022

anne-claude.varesio@he-arc.ch / 079 291 26 87



<https://www.personnelqualifie-suisse.ch/perch/resources/projectImages/unia-w775.jpg>

Le menu des deux demi-jours de cours

1^{er} demi-jour :

- Vos attentes
- Réflexions et échanges sur les types d'organisation dans lesquelles vous travaillez
- Quelques courants théoriques

2^{ème} demi-jour

- Analyse stratégique
- Liens avec la validation du module 1 et le TC

Pourquoi s'intéresser à la théorie des organisations ?

- « On ne lit l'histoire qu'avec les yeux du présent et pour préparer l'avenir »
- Une pratique est toujours associée à une époque et une vision du monde particulière
- Il n'existe pas une seule forme organisationnelle pertinente mais différentes organisations possibles adaptées à différentes périodes
- Dédramatiser les problèmes actuels (au regard de l'histoire)...et relativiser les solutions apparemment innovantes (Lean Management)

Eric GARCIA (2019)- E G C Santé Social (IFROSS)

L'organisation



<https://www.secretsdabeilles74.fr/produit/module-2-organisation-de-la-saison-apicole-viste-de-printemps-et-essaimage-1-journee/>

<http://www.drlouisvera.com/tdah-organisation>

Définition de l'organisation

«L'organisation est une construction sociale complexe, non naturelle et modulable. Elle regroupe un certain nombre de personnes interdépendantes qui travaillent ensemble pour atteindre un but commun. Toute organisation comprend des groupes qui sont eux-mêmes constitués d'individus.»

Petit, F. & Dubois, M. (p.9, 1998)

(66) dessin animé enfant drôle : Le
travail d'équipe, y'a que sa de vrai ..] -
YouTube

Que dire de votre organisation ?

DESIGNATION DE L'ORGANISATION	
Raison sociale	
Type d'organisation	
Finalité de l'organisation	
Champ(s) d'activité	
Ressources	financières
	humaines
	matérielles
Types de production	
PROCESSUS STRATEGIQUE DE L'ORGANISATION	
Que sait faire l'organisation ?	
Que veut faire l'organisation ?	
Comment veut-elle le faire ?	

Source: TURQUET et DORION,2007

Echanges sur les contextes professionnels

- Quel type de management en vigueur ?
- Sur quel courant théorique ?
- Quelle marge de manœuvre pour le cadre de proximité ?
- Echanger avec les autres participants du cours
 - Même contexte
 - Contexte différents
- Mettre en évidence les similitudes et les différences
- Quels sont les grands défis et enjeux actuels ?

Différentes approches

- L'approche économique et sociale
 - L'entreprise, unité de production et de répartition
 - L'entreprise, cellule sociale
 - L'entreprise, centre de décision
- L'approche théorique
 - L'école classique
 - L'école des relations humaines
 - L'approche sociale
 - Les théories modernes
- L'approche système

L'approche économique et sociale

- L'entreprise est une unité économique produisant des biens et des services
- Unité de production et de répartition
- Cellule sociale
 - Dynamique de groupe
- Centre de décision
 - Décisions stratégiques
 - Décisions tactiques
 - Décisions opérationnelles

Les approches théoriques

- L'école classique
 - Organisation scientifique du travail
 - Organisation et rationalisation des processus
- L'école des relations humaines
 - Psychologie des individus au travail
 - Dynamique de groupe
- L'approche sociale
 - Intégration
 - Participation
 - Répartition des tâches
- Les théories modernes
 - Solutions agiles et flexibles grâce aux ressources humaines

L'approche système

- L'entreprise doit faire face aujourd'hui à la complexité croissante des phénomènes économiques, technologiques et sociaux.
- L'entreprise est un système avec une structure, un réseau de flux
- L'entreprise est composée de sous systèmes
 - Système d'information
 - Système de décision
 - Mes opérationnels

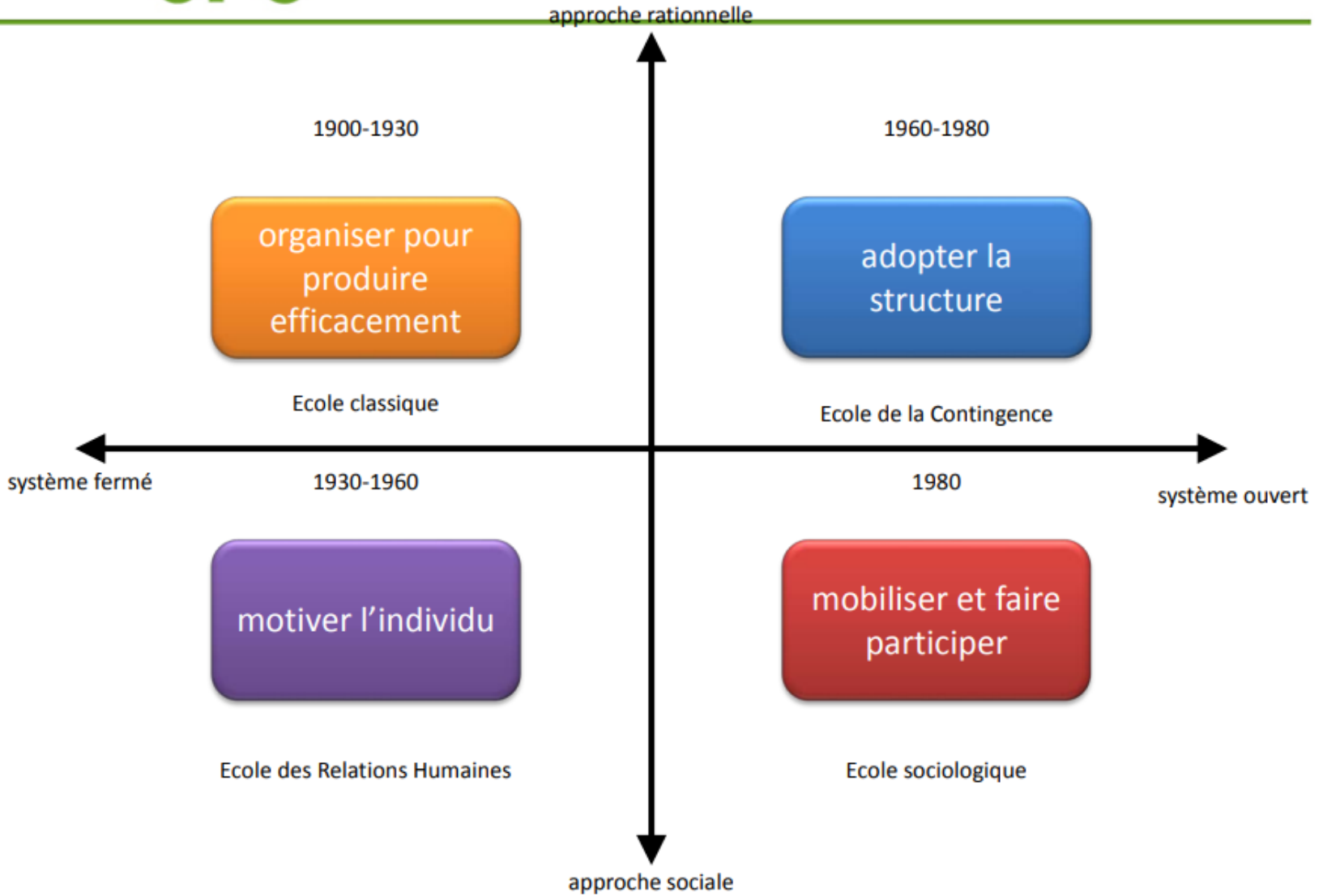
Les différentes conceptions de l'organisation

problèmes économiques de crise, et l'idée de la possibilité des approches modernes, l'idée d'une principale richesse de l'organisation, et ne plus considérer un système fermé, indépendant du milieu socio-culturel environnant.

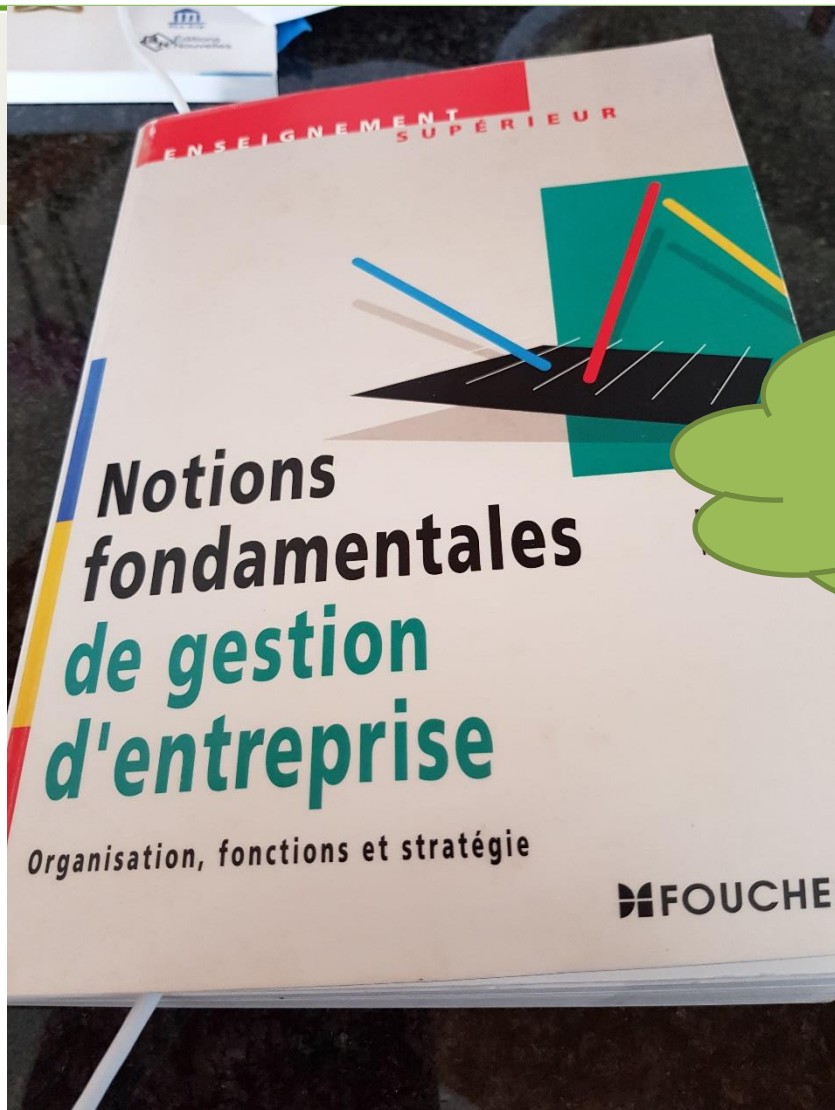
Chacune de ces quatre approches correspond à une conception différente de l'organisation :

Organisation : système productif	Organisation : système humain	Organisation : système social	Organisation : système socio-économique
<p>I. les classiques</p> <ul style="list-style-type: none"> • TAYLOR • FAYOL • FORD 	<p>II. La découverte du comportement de l'homme au travail</p> <ul style="list-style-type: none"> • MAYO • MASLOW • MC GREGOR • HERZBERG 	<p>III. La découverte de la participation : une nouvelle pratique de l'autorité</p> <ul style="list-style-type: none"> • ARGYRIS • HERZBERG • SIMON • CROZIER 	<p>IV. La découverte de l'incertitude : l'ère des turbulences :</p> <ul style="list-style-type: none"> • SIMON • DRUCKER • MINTZBERG • ANSOFF
<p>- Organisation scientifique du travail</p> <ul style="list-style-type: none"> • Étude des temps et des mouvements • Recherche du « one best way » • Rationalisation du travail 	<p>- École des relations humaines</p> <ul style="list-style-type: none"> • Analyse des sources de motivation • Les conditions de travail • Les besoins • Les groupes de travail 	<p>- Recherche de la participation et de l'intégration</p> <ul style="list-style-type: none"> • Responsabilisation • Aspiration à la participation • Le partage du pouvoir • Intégration de l'individu à l'organisation • Analyse de la prise de décision 	<p>- Recherche d'une nouvelle logique socio-économique</p> <ul style="list-style-type: none"> • Évolution des structures • Évolution de l'approche stratégique • Analyse de l'information • Communication • Recherche de l'excellence • Développement d'un projet partagé

D'après I. Carneiro, *Organisation et gestion des entreprises*, AENGDE-CLET



SCOTT W.R., *Organizations : rational, natural and open systems*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, 1987



Vieille édition de 1995
Mais très actuel

A vous de lire



Que retenir du texte sur les différents courants ?

- Le management des organisations est au carrefour de plusieurs disciplines
- L'épistémologie
 - L'histoire qui construit le présent et l'avenir
- Selon Fayol : PPOCCC
- Le type d'autorité selon Weber
- La prise en compte des conditions de travail selon Mayo
 - Ex : Western Electric Company à Chicago et l'effet Hawthorne
- Maslow et la théorie des besoins et des motivations
- La dynamique des groupes selon Lewin
 - Le leader, autoritaire, démocratique ou laissez-faire
- Le type de management
 - Autoritaire, consultatif ou participatif

En résumé des courants

1900-1930 : Management directif (Max Weber, Frederic Taylor et Henri Fayol)

1930-1960 : Relations humaines (Elton Mayo, Douglas Mc Gregor, Abraham Maslow et Frederick Herzberg)

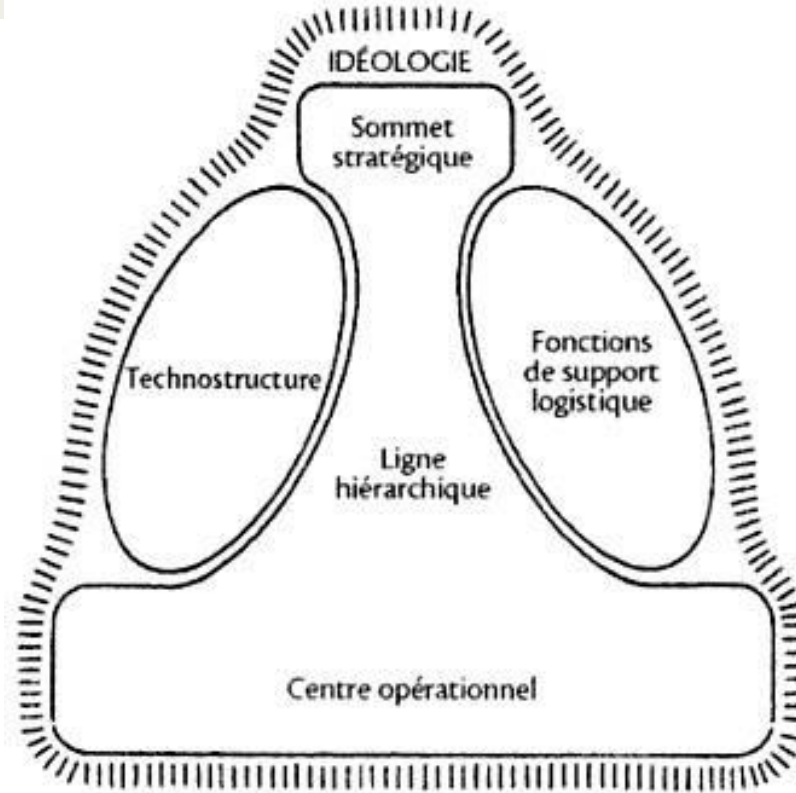
1960-1970 : Contingence et planification (Alfred Chandler, Paul Lawrence, Jay Lorsch, Joan Woodward, C.B. Perrow)

1970-aujourd'hui : Management participatif (M.Crozier, Karl Weik, James March, Henry Mintzberg et William Ouchi)

21^{ème} siècle : Nouvelle gestion publique (néolibéraux comme : Ferlie Erwan)

- Pas de modèle universel
- Les éléments de base de l'organisation selon le schéma de Mintzberg
 - La structure simple
 - La bureaucratie mécaniste
 - La bureaucratie professionnelle
 - La structure divisionnalisée
 - L'adhocratie
 - La configuration missionnaire
- Les détenteurs d'influence
 - Externe
 - Interne

– La structure de l'entreprise selon Mintzberg



Rôles du manager, selon Mintzberg

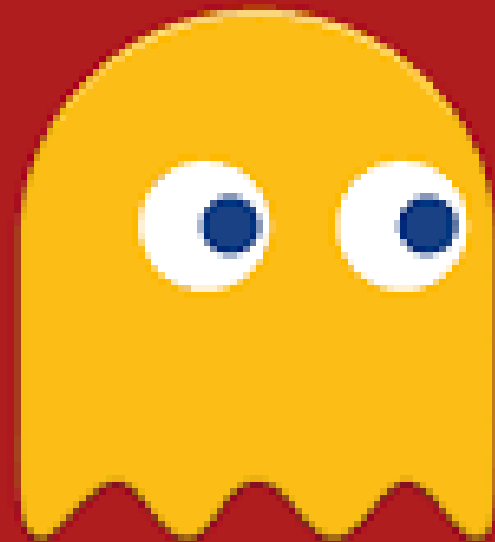
PÔLES	RÔLES	ACTIONS
Activités de contact, interpersonnelles	Représentant	Représenter l'entreprise à l'extérieur (figure de proue, symbole)
	Leader	Guider et motiver ses troupes. Il donne l'exemple.
	Agent de liaison	Réaliser le lien entre tous les employés (gestion du réseau de relations).
Activités d'information (Activité clé)	Guide	Observer activement et rechercher l'information sur ce qui se passe
	Propagateur d'informations	Diffuser les informations auprès de ses subordonnés à l'intérieur de l'unité
	Porte parole	Communiquer publiquement à l'extérieur de l'unité
Activités de décisions	Entrepreneur	Proposer de nouveaux projets, innover, tenter, risquer
	Régulateur	Gérer les troubles, les dysfonctionnements. Mintzberg constate que les dirigeants passent la plus grande partie de leur temps à réagir à des turbulences. Ils régulent plus qu'ils n'entreprennent.
	Répartiteur	Répartiteur de ressources : allouer les moyens aux différents projets et équipes
	Négociateur	Négociateur : discuter avec les différents partenaires internes et externes.

Mintzberg a regroupé les rôles du manager sous 3 grands pôles et 10 rôles.

La culture de l'organisation mange la stratégie au petit déjeuner, déjeuner et dîner



Culture



Stratégie

204

QUESTIONS

REMARQUES

SUGGESTIONS





Michel Crozier, Erhard Friedberg
"L'ACTEUR ET LE SYSTÈME :
Les contraintes de l'action collective"

Editions du Seuil, 1981.

Première parution en 1977, dans la collection
"Sociologie politique"

- [http://mip-
ms.cnam.fr/servlet/com.univ.collaboratif.utils.LectureFi
chiergw?ID_FICHER=1295877017933](http://mip-ms.cnam.fr/servlet/com.univ.collaboratif.utils.LectureFichiergw?ID_FICHER=1295877017933)

Analyse stratégique Friedberg et Crozier

https://www.canal-u.tv/video/canal_aunege/l_analyse_strategique_selon_crozier_et_friedberg.12924

Analyse stratégique Friedberg et Crozier

- L'organisation comme problème
 - Besoin de liberté
 - La rationalité des acteurs
 - Les dominants versus les dominés
- Le pouvoir comme fondement de l'action
 - Les différents types de pouvoir
- Le jeu comme fondement de l'action
 - Les conflits
 - Les stratégies

Analyse stratégique Friedberg et Crozier

- La culture d'entreprise
- Le contexte comme contrainte
- Les exigences contradictoires
- Les règles formelles et celles informelles
- La dynamique de groupe
- Le travail prescrit versus le travail réel
- Le changement comme phénomène systémique

Analyse institutionnelle selon Jouffroy, G.

Logique
politique

Logique
médicale

Logique
intendance

Logique
financière

Le rôle de la direction est de créer une cohérence entre ces différentes logiques. Celles-ci peuvent entrer en concurrence et devenir source de blocages et de conflits.

Les rôles et fonctions

Statut	Fonction	rôle
Le statut professionnel reconnu (Souvent donné par les institutions)	La mission, (les activités qui répondent à la mission)	La façon de répondre, d'habiter la fonction

Analyse institutionnelle selon Jouffroy, G.(2006)

- Valoriser la dimension psychosociologique
- Elargir la notion d'institution
- Prendre en compte les acteurs institutionnels
- Les concepts :
 - Pouvoir et autorité
 - Sentiment d'appartenance et de référence
 - Indépendance et autonomie
 - Responsabilité

Pouvoir et autorité

- Le pouvoir du savoir
- L'autorité comme sens donné et donc qui légitime le pouvoir
- L'autorité qui légitime la responsabilité au sein de l'entreprise

Appartenance / référence : Le sens

- Le processus de socialisation
 - La trajectoire de vie et les différents modèles de référence
 - La dynamique de groupe
- Le sens occulté par le système de pensée des logiques économiques

Indépendance et autonomie

- Le sens des responsabilités
- La véritable autonomie, c'est la capacité à gérer nos interdépendances

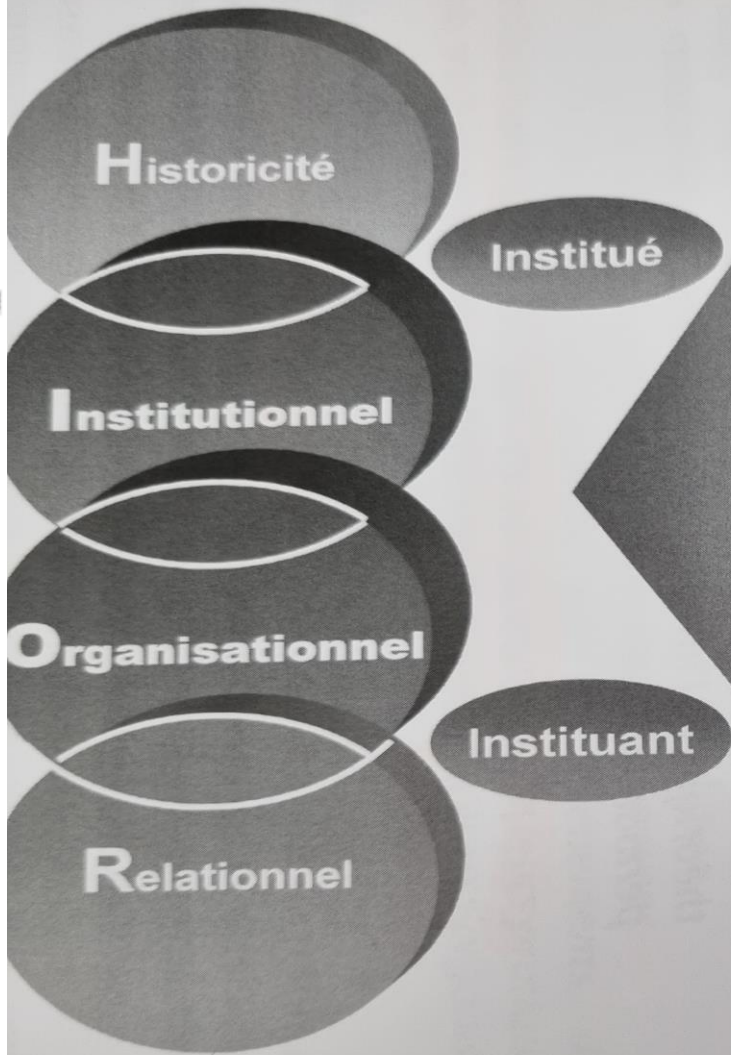
Responsabilité

- La déontologie
 - Deôn, ontos : ce qu'il faut faire
 - Logos : raison, savoir
 - Règles de ce qui doit être accompli
- L'éthique
 - Ethicos : relatif aux mœurs
 - Ethos : mœurs
 - Science de la morale
- Les aspects juridiques

Champs de tension

Des outils d'analyse selon Jouffroy, G. (2006)

- Hior
 - Historicité, Institutionnel, Organisationnel, Relationnel
- NIP
 - Notoriété, Image, Pratiques
- Liens institutionnels
 - Statut, Fonction, Rôle



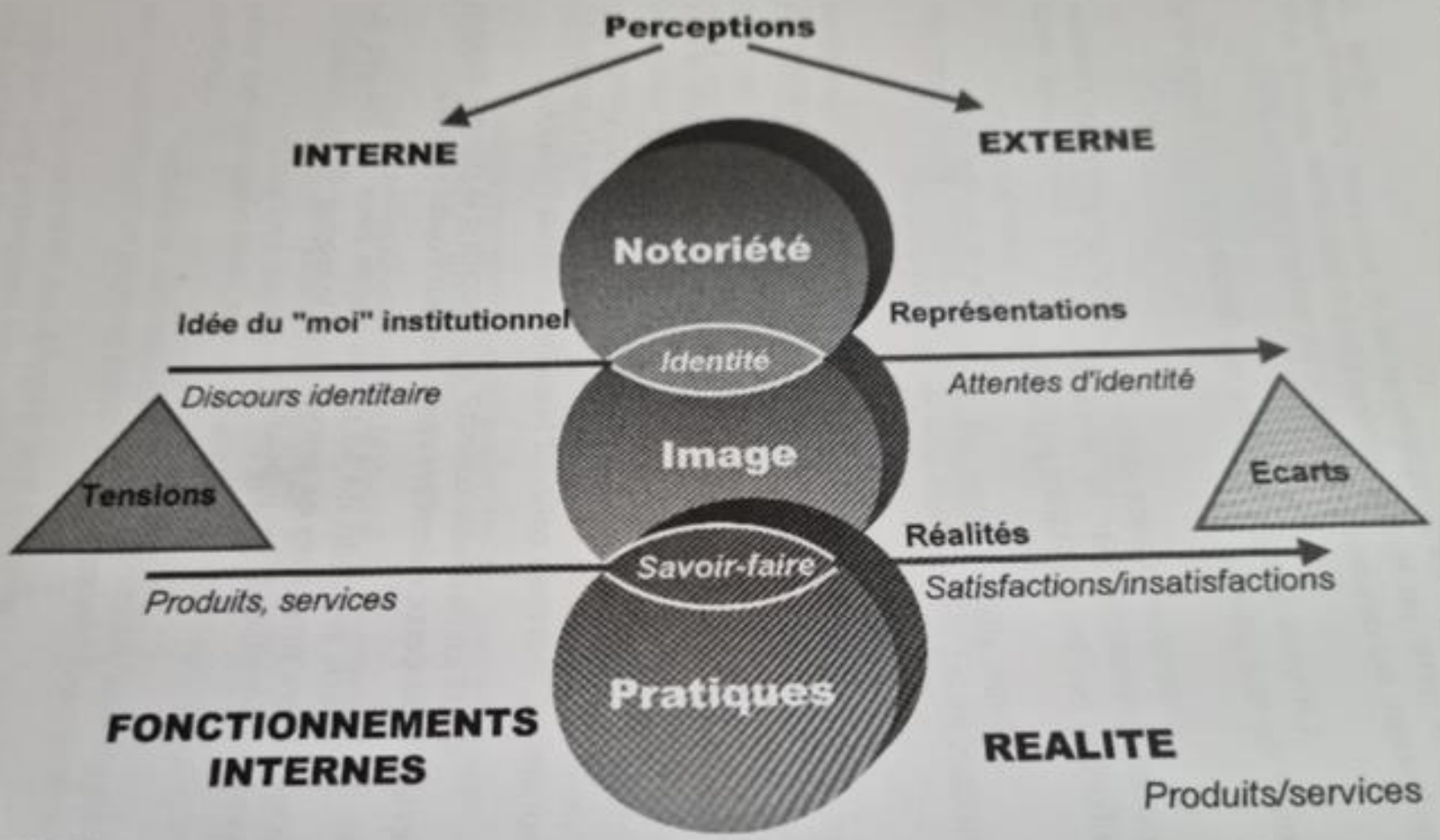
Identité sociale de l'institution

- Héritage et mémoire collectifs
- Patrimoine social
- Résultats des pratiques (expériences)
- Système de valeurs
- Champs d'appartenance et de références par les filiations en amont
- Pérennité, stabilité, sécurisation
- Base du lien social

Tendance "conservatrice"

- Champ des pratiques comme origine des tensions Instituant / institué
- Lieux de questionnements, de contestation, d'innovation et de transformation de l'institué
- Force de proposition ou/et d'opposition
- Evolution / stabilité

Schéma NIP - n° 1



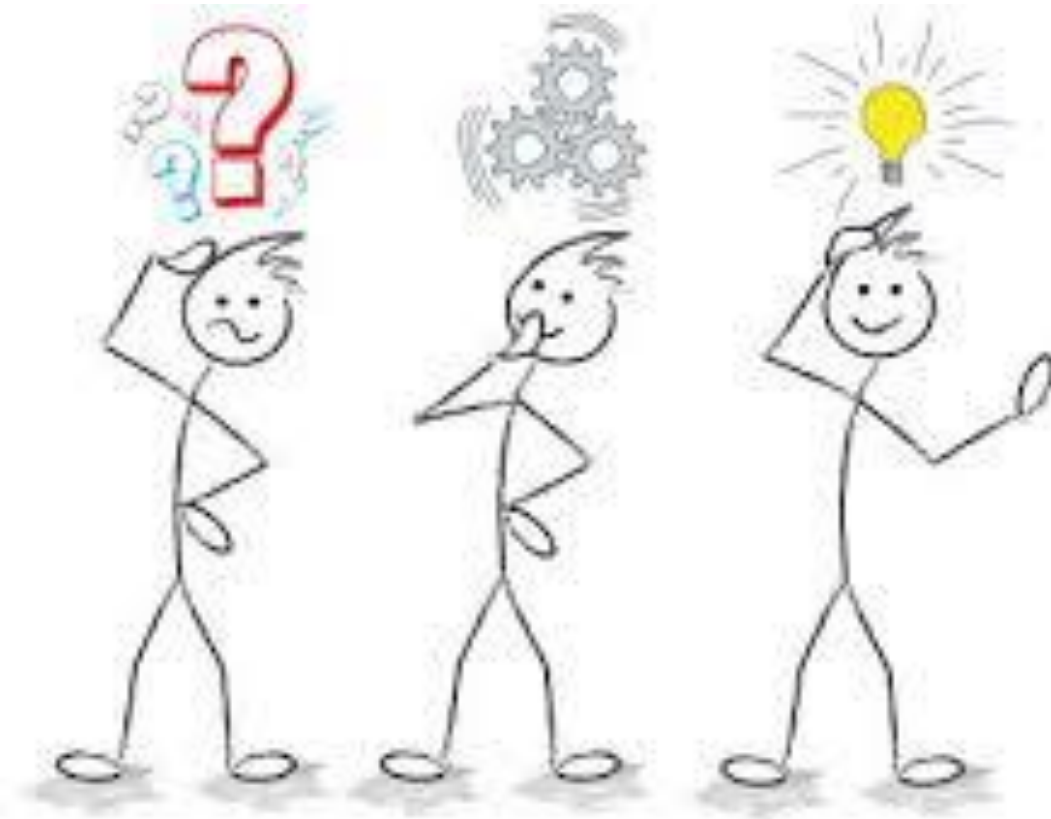
Conclusion

- Connaître les courants managériaux qui animent l'institution dans laquelle l'individu travaille permet de comprendre les enjeux, les défis et les tensions auxquels fait face le collaborateur
- L'analyse stratégique de l'institution permet au collaborateur de se positionner dans la gestion d'équipe et la conduite de projets

Références

- Petit, F. & Dubois, M. (1998). *Introduction à la psychosociologie des organisations*. Paris : Dunod
- Mintzberg, H. (2004). *Le management, voyage au centre des organisations*. Paris : Eyrolles
- Mintzberg, H. (2006). *Le manager au quotidien, les 10 rôles du cadre*. Paris : Eyrolles
- Crozier, M & Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système*. Paris : Seuil
- Jouffroy, G. (2006). *Analyse institutionnelle*. Pontarlier : Gaston Jouffroy

Questions



Perspectives

- A vous de jouer
- Lire
- Analyser
- Faire des liens avec la validation du module
- Faire des liens avec le travail de certification

- *La suite du Power Point reprend quelques diapos sur la qualité mais que vous approfondirez plus tard dans la formation*

Un passage par la qualité

Le Système de Management Qualité



www.psiclan.org

Stephen M. SHORTELL



4 dimensions à maîtriser pour développer une démarche qualité cohérente, efficace et pérenne :

- une dimension stratégique
- une dimension technique
- une dimension structurelle
- une dimension culturelle

S.M. Shortell, C.L. Bennett, and G.R. Byck, "Accelerating the Impact of Continuous Quality Improvement on Clinical Practice: Assessing the Evidence and Recommendations for 'Improvement,'" *The Milbank Quarterly*, Vol. 76, No. 4, 1998, 593-624

Modèle de SHORTELL

1. Dimension stratégique

Clarifier les objectifs et le positionnement de la démarche qualité

Préciser les thèmes à traiter

Identifier les processus-clés (impact satisfaction clients, mobilisation des ressources, potentiel d'amélioration)

Priorisation des actions, mobilisation des professionnels, focalisation des efforts vers l'atteinte des objectifs

Modèle de SHORTELL

2. Dimension technique

Gestion de projet : stratégie-objectifs-actions; répartition des tâches, animation, communication, planification, suivi, évaluation.

Organisation d'un système qualité : écoute client, documentation qualité, identification et analyse des processus-clés, +/- reconnaissance externe (certification, ...)

Maîtrise des méthodes et des outils de la qualité : sélection des outils et méthodes en fonction des objectifs poursuivis, homogénéité des méthodes (investissement), techniques de mesure, système d'information, formation et assistance méthodologique.

Modèle de SHORTELL

3. Dimension structurelle

Structures de coordination nécessaires à la démarche (éviter la dispersion des efforts, donner de la lisibilité, ...) et architecture du système qualité

- composante politique et stratégique (comité de pilotage) choix, arbitrages, suivi de l'atteinte des objectifs

- composante opérationnelle (cellule qualité, direction qualité, ...) coordination, mise en œuvre, gestion de projets, ...

Modèle de SHORTELL

4. Dimension culturelle

Croyances, valeurs, normes, représentations, comportements,...

- travail en équipe
- approche client
- culture de la mesure
- approche positive de l'erreur

Modèle de SHORTELL

Stratégique	Culturelle	Technique	Structurelle	Résultats
-	+	+	+	Pas de résultats significatifs sur les sujets essentiels
+	-	+	+	Petits résultats temporaires Pas de pérennisation
+	+	-	+	Frustrations et faux départs
+	+	+	-	Pas de capitalisation ni d'extension des apprentissages
+	+	+	+	Impact durable au sein de l'organisation