



Jean-Luc STANISLAS

Diplômé de l'Université Paris-Dauphine
Consultant Leadership-Santé,
Conférencier, Auteur,
Expert à la Haute Autorité de Santé,

Fondateur

www.managersante.com



PRATIQUES D'ACCOMPAGNEMENT EN DEVENIR : *courage, habiletés, paradoxes face aux enjeux de réadaptation et des établissements de santé*



LYON
Vendredi 22 & Samedi 23 novembre 2019

PLAN DE L'INTERVENTION

- 1/ CONTEXTE & ENJEUX
- 2/ QUELLES SINGULARITES DU SECTEUR SANITAIRE ?
- 3/ QUELLES COMPETENCES CLES DEVELOPPER ?
- 4/ VERS UNE ETHIQUE ORGANISATIONNELLE
- 5/ EN QUOI LA POSTURE DE "LEADERSHIP" EST-ELLE UTILE ?
- 6/ POUR CONCLURE : QUELQUES CONSEILS PRATIQUES

Contexte & Enjeux

1



Contexte & Enjeux

- ❑ Réforme de la Loi de « Modernisation de notre système de santé » du **26 Janvier 2016** et « **Ma Santé 2022** »
- ❑ Mise en place des **GHT** (Groupements Hospitaliers de Territoire) Projet Médical Partagé, Etablissement support, Convention Constitutive
- ❑ Evolution des technologies (imagerie, techniques chirurgicales, suppléances fonctionnelles...)
- ❑ Economie de marché mondialisé
- ❑ Évolution des missions de l'hôpital (production, organisation)
- ❑ Augmentation de la demande de soins arbitrée par les tutelles (DGOS, PRS, ARS...)
- ❑ Réduction des dépenses hospitalières et maîtrise des dépenses de santé
- ❑ Exigence de l'efficacité, l'efficience, la performance (ARS, HAS, ANAP..)

==) LA QUALITE DES SOINS IMPACT LES PRATIQUES DE MANAGEMENT ET DE PILOTAGE DES ORGANISATIONS

2

Quelles singularités du secteur sanitaire ?



LYON

Vendredi 22 & Samedi 23 novembre 2019

Singularités du secteur sanitaire...

D'UN POINT DE VUE STRUCTUREL :

- L' Hôpital, dans son environnement actuel : **discordance entre ses missions** (accueil, soins, missions sociales, hyperspécialisations, ordre public)
- Emergence chronique de **tensions dans sa logique de gestion** avec une insuffisance de ses ressources
- **Restructurations hospitalières** sur le territoire régional
- Nouvelles **logiques de planifications** devant composer avec celle de l'aménagement du territoire.
- Contexte de **mutation et de complexification du système hospitalier** du fait de son instabilité et de son climat incertain.

D'UN POINT DE VUE MANAGERIAL :

- Nouveau paradigme de la **gestion hospitalière** (émergences de nouveaux modes de management)
- Le manager est pris dans ces **multiples strates organisationnelles et logiques managériales**.
- Contrainte de mobiliser des **compétences polyvalentes** dans des champs d'actions pluridisciplinaires

==) DE NOUVEAUX DEFIS EN PERSPECTIVE.....

DES INNOVATIONS MANAGERIALES A RECHERCHER

3

Quelles compétences clés développer en management à l'hôpital ?



Quelles compétences clés à développer ?

Théories	Chef de file	Idées majeures
Décision	1969 (Learned, Christensen, Andrews, Guth)	Choix rationnels , objectifs définis, solution optimale (SWOT)
Rationalité limitée	1978 (Simon)	Recherche de la satisfaction et non la maximisation
Structuration des organisations	1982 (Mintzberg)	Rôle des managers, stratégie de l'entreprise, structuration des organisations
Analyse stratégique	1977 (Crozier & Friedberg)	Phénomènes de pouvoir dans les organisations, l'acteur & le système
Régulation conjointe	1982 (Reynaud)	Co-construction des règles des actions collectives
Identité au travail	1977 (Sainseaulieu)	4 aspects : la fusion, la négociation, les affinités, le retrait
Implication	1993-2000 (Allen, Meeyer, Thévenet)	Implication affective, calculée, normative. Implication organisationnelle et individuelle
Engagement	1971 (Kiesler) 1987 (Joule & Beauvois)	L'engagement est au cœur des problématiques du changement
Connaissance	1999 (Drucker)	Management des savoirs fondé sur l'autonomie, la responsabilité des équipes , la formation, la polyvalence, la gestion des compétences, le dialogue
Organisation qualifiante	2004 (Zarifian)	Gestion des compétences : individuelle, collective, organisationnelle.
Hypocrite	2002 (Brunsson)	Situations contradictoires et démotivantes entre le dire et le faire
Hypermoderne	2004 (Lipovetsky & Charles, Aubert), 2005 (Ascher)	Transformations de la société modifiant les comportements (l'immédiateté, rivalités, désenchantement..)

Vous avez dit mono, multi, inter, trans.... disciplinarité ?

FORMES	PRINCIPE	FONCTIONNEMENT	DEGRE DE TRANSVERSALITE
Monodisciplinarité	Dedans : intérieurité	Exploration d'un domaine homogène Développement de méthodes appropriées et de connaissances spécifiques	NUL 1=1
Multidisciplinarité (ou pluriprofessionnelle)	Entre : juxtaposition	Acceptation de la coexistence de plusieurs disciplines Eclairages multiples sans coordination	FAIBLE (<i>ex: expertise métier</i>) 1+1 = 2
Interdisciplinarité	Au travers : intégration	Articulation de données hétérogènes Transfert de compétences	MOYEN (<i>ex : complexité dans les soins à l'hôpital</i>) 1+1 = 3
Transdisciplinarité	Au-delà : dépassement	Engendrement de nouvelles données et disciplines	MAXIMAL (<i>ex : éthique</i>) 1+1 = ?

Source : COLOMBAT P. « Qualité de vie au travail et management participatif », Editions LAMARRE, Juin 2012, page 100

Quelles compétences clés à développer ?

Quelles compétences clés à développer ?

Hier

Gérer et contrôler
La technicité
Loyauté envers l'entreprise
Transmettre les directives
Définir les fonctions
Proposer une organisation
Avoir des idées
Performance par fonction
Animer une collection d'individus

Aujourd'hui

Stimuler et coordonner
Développer les compétences
Loyauté envers le patient (usager)
Faire prendre des décisions
Confier des missions
Mettre en œuvre des réponses
Faire émerger des idées
Performance transversale
Conduire une équipe

4

Vers une éthique organisationnelle



Vers une éthique organisationnelle...

Appréhender les organisations par :

- ❑ La prise en compte de la **dimension identitaire** et de la **culture humaine**
- ❑ Prendre en considération le **fonctionnement**, la **structuration** et la **coordination des activités**
- ❑ Tenir compte de la **compétence des acteurs**, de la **performance** et de **l'efficience acceptable**
- ❑ Accorder une juste évaluation des pratiques professionnelles par une **culture de l'« évaluation » pertinente, adaptée, non excessive**

Une approche éthique du management par :

- ❑ Donner du **sens à l'action** individuelle et collective
- ❑ Primauté du « **savoir-être** »
- ❑ Une capacité à **prévoir et anticiper**
- ❑ Une aptitude à **influencer** le collectif et une capacité à **fédérer**
- ❑ Des ressources pour accompagner **le changement**
- ❑ Une attention singulière sur **la QVT** (Qualité de Vie au Travail)
- ❑ Mobiliser des compétences pour organiser les **systèmes et processus opérants**

ENTRE EXPERTISE CLINIQUE EN SOINS & ORGANISATION DES SOINS : 2 PHILOSOPHIES

	L'EXPERTISE CLINIQUE EN SOINS	L'ORGANISATION DES SOINS
LOGIQUE	LA RECHERCHE DU SENS	ORGANISATION
OBJECTIF	PRENDRE SOIN	PRODUCTION DES SOINS
PROCESS D'EVALUATION	QUALITATIF	QUANTITATIF
OBJET	INDIVIDU	COLLECTIF
PARADIGME	HOLISTIQUE	MECANICISTE
EPISTEMOLOGIE	PHENOMENOLOGIQUE	ESSENTIALISTE
RAISONNEMENT CLINIQUE	CONJONCTIVE	DISJONCTIVE
MODE OPERATOIRE (soignants, matériel, patients)	REPRESENTATIONS SOCIALES	GESTION DES FLUX & STANDARDISATION
PENSEE	THEORIE DES SOINS	PENSEE « RATIONNELLE »
DISCOURS	LE BIEN DU « MALADE »	RATIONALISATION

L'innovation managériale en question...

Les managers sont amenés à développer de nouveaux talents managériaux :

- **Compétences à développer**

- **interculturelles** (ouverture d'esprit, périmètre territorial)
- **digitales** (technologies de l'information)
- **innovation** (génération Y, exigences des usagers, contraintes médico-économiques, concurrence...)



- **Perspectives d'évolution de la fonction :**

- **Manager du risque** (gestion des risques)
- **Manager agile** (décloisonnement, collaboration, réactivité)
- **Manager stratège** (faire face à la complexité des organisations)
- **Manager / Leader**



5

En quoi la posture de **Leadership** est-elle utile ?



LYON

Vendredi 22 & Samedi 23 novembre 2019

LE LEADERSHIP HOSPITALIER : DE QUOI PARLE-T-ON ?



Etymologie :

- Anglais : to lead : « celui qui dirige », « celui qui conduit »
- Allemand : leiten : « guider », leiter « responsable », « chef »

Manager & Leader (le chef, désigné par ses pairs) :

- **Manager**
 - « do things right » : font bien ce qu'ils font
- **Leader**
 - « *do the right thing* » : font toujours ce qu'il faut faire
 - « *Capacité d'un individu à influencer, à motiver, et à rendre les autres capables de contribuer à l'efficacité et au succès des organisations dont ils sont membres* »

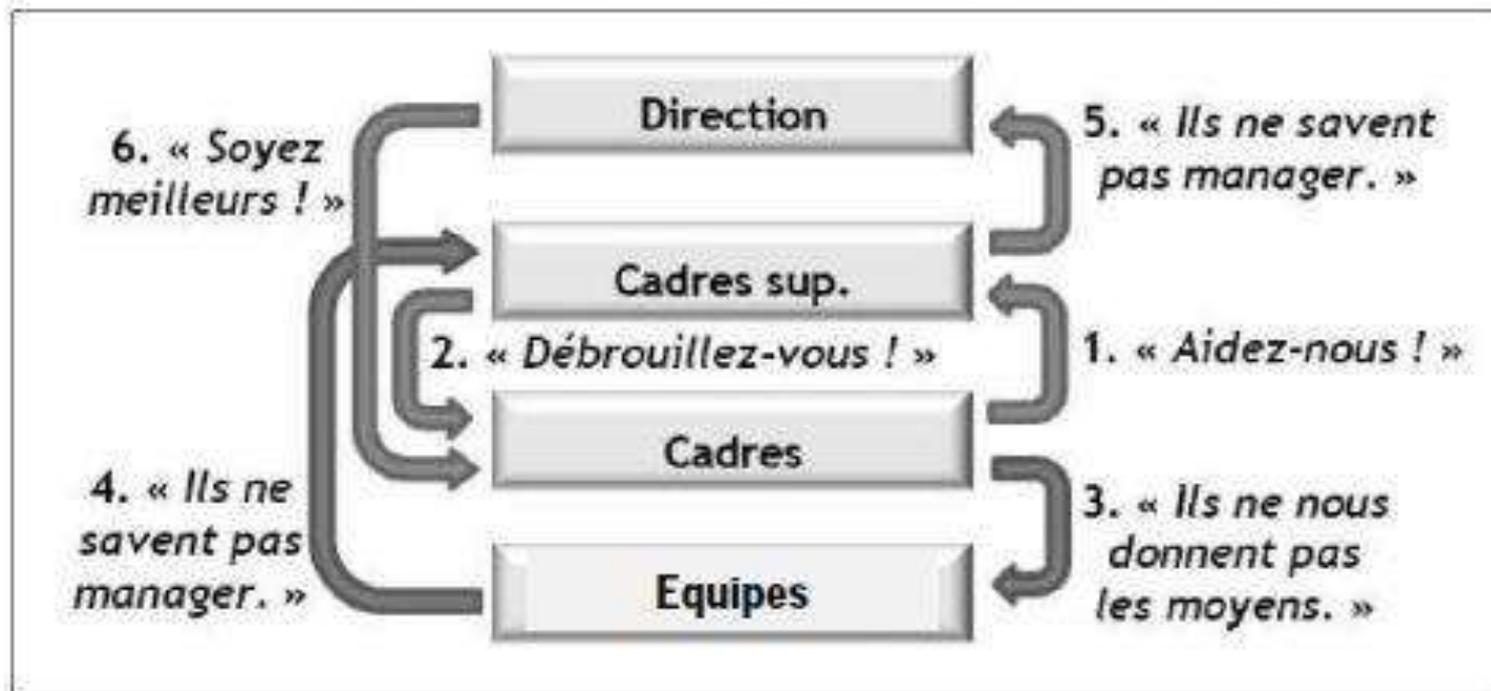


Styles de leadership



- **Leadership visionnaire** (contexte de restructuration)
 - Inspirant et capable de partager sa conviction
- **Leadership coaching** (adapté pour la motivation individuelle) :
 - A l'écoute, conseiller, encourager et déléguer
- **Leadership social** (pour renforcer la cohésion d'équipe)
 - Favorise l'harmonie, stimule le moral et résout les conflits
- **Leadership consensuel** (pour susciter l'engagement des acteurs)
 - Excellent auditeur, encourage le travail en équipe pour obtenir l'engagement des professionnels
- **Leadership élitiste** (pour les professionnels compétents, motivés)
 - Exigeant, challenger guidé par les chiffres avec un faible niveau d'empathie
- **Leadership autocratique** (pour les jeunes ayant besoin d'être guidés)
 - Management directif, rigueur, assurance, donne un cap clair en situation d'urgence

Le jeu de l'évitement des responsabilités managériales



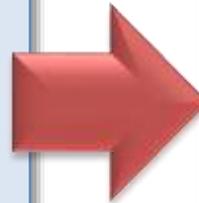
Source : MUCCHIELLI, 1997, p. 441

Pourquoi adopter cette posture ?



MANAGER

- Comme il faut
- Gère l'existant
- Court et moyen terme
- Agit selon un plan
- Consensus
- La structure
- Pilote et suit
- Rationnel
- Entretien
- Réaliste
- Professionnel
- Explique



LEADER

- Ce qu'il faut
- Remet en cause l'existant
- Long terme
- Agit selon la vision
- Innove
- Les personnes
- Fait confiance
- Intuitif
- Inspire le mouvement
- Décide
- Passionné
- Donne l'exemple

MANAGER

- PLANIFIER & BUDGETER
- ORGANISER & RECRUTER
- CONTRÔLER & RESOUDRE LES PROBLEMES

- **Comment ? Quand ? Ou ?**
 - Objectifs, moyens



LEADER

- ETABLIR LA DIRECTION
- ALIGNER LES EQUIPES
- MOTIVER & INSPIRER

- **Quoi ? Pourquoi ? Qui ?**
 - Valeurs, hommes

Quelques conseils : Favoriser un climat favorable à la l'engagement des professionnels (selon Will Schutz et Alain Duluc, in « Leadership & confiance »)



Alors, comment mieux agir ensemble en interprofessionnalité ?



6

En CONCLUSION



LYON

Vendredi 22 & Samedi 23 novembre 2019

cnks

JOURNEES NATIONALES DE LA KINESITHERAPIE SALARIEE

Session de formation continue organisée par le CNKS
n° Dsp1 - 420 721 409 00028 n° de déclaration d'activité 17 04 00038 04

En partenariat avec
ManagerSanté...

La médicale
Association Française des Médecins de la Médecine Générale

appel medical
généraliste

POUR
CONCLURE.....

10

Conseils utiles

*pour bien agir en équipe...et en
interprofessionnalité*

LYON

Vendredi 22 & Samedi 23 novembre 2019

cnks

JOURNEES NATIONALES DE LA KINESITHERAPIE SALARIEE

Session de formation continue organisée par le CNKS
n° Dsp - 420 721 409 00028 n° de déclaration d'activité 11 04 00038 04

En partenariat avec
ManagerSanté...

La médicale

appel medical
généraliste

N°1

*« Privilégiez
le travail en
équipe,
en toutes circonstances »*



2
6

N°2

« *Considérez votre collègue,
d'abord, comme une personne*

« *humaine* »

en tant que sujet.

*Même s'il doit naturellement
assumer une fonction légitime,
il peut parfois se sentir
vulnérable »*



2
7

N°3

« *Communiquez avec
bienveillance* »

*avec vos collègues, surtout lorsque l'épuisement
est palpable, avec une écoute appropriée,
dans la mesure du possible.*

*La gratitude à un effet immédiat, car le
professionnel se sent alors considéré
et peut mieux réaliser son travail* »



2
8

N°4

*« Partagez, partagez, partagez
les « **bonnes pratiques** »
aussi souvent que possible en équipe qui
permettent de renforcer la solidarité
collective et surtout, de
« gagner du temps » pour tous »*



2
9

N°5

*« Acceptez de donner des **priorités** sur ce qui compte pour le travail en équipe au service de la **qualité** des soins.*

Certaines contraintes formelles sont parfois dépourvues de sens....

Mais, les choix réfléchis en équipe et validés par l'encadrement sont souvent propices à favoriser une bonne communication interprofessionnelle »



3
0

N°6

« Formez-vous régulièrement pour réduire les effets indésirables préjudiciables de la routine pour vous et pour vos collègues.

Car, interroger sa pratique régulièrement, c'est renforcer le sentiment d'être bien au travail

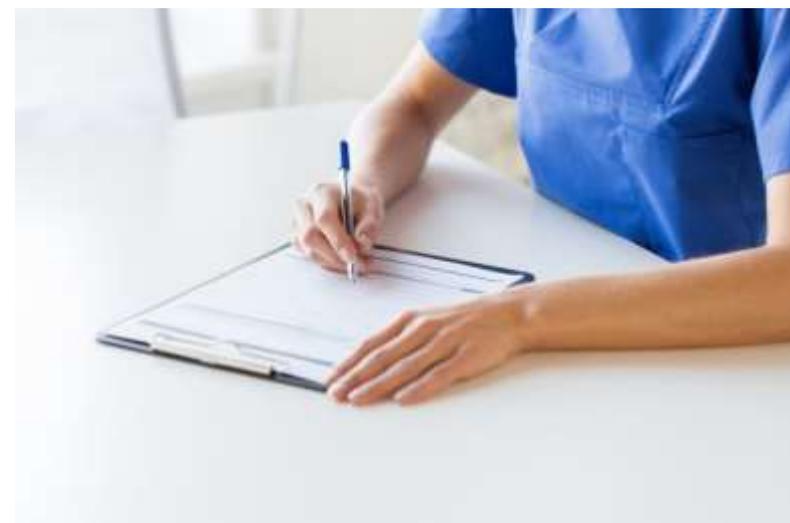


3
1

N°7

*« Engagez une réflexion éthique sur votre pratique, grâce aux échanges **informels** et lors des réunions d'équipes,*

*Cela vous permet d'évacuer des situations de frustrations, dont le sentiment de « mal faire » son travail et de **redonner du sens sur l'essentiel** »*



3
2

N°8

*« Prenez le « temps » d'investir
la notion du « care » (prendre soin)
dans vos échanges interprofessionnels
(empathie) »*



3
3

N°9

« Diversifiez votre activité dans votre trajectoire professionnelle en vous autorisant à changer de service pour y découvrir d'autres pratiques, d'autres spécialités...d'autres collaborations, sources d'épanouissement professionnel »



3
4

N°10

« *Soyez fier (e) dans l'accomplissement de votre métier*

dans de ce que vous « faites » chaque jour auprès des patients,

*et ce, dans une culture du partage avec le soucis permanent de
valoriser la communication interprofessionnelle...*



3
5



Jean-Luc STANISLAS
Fondateur

www.managersante.com



*Merci de votre
attention*





ManagerSante.com

Ensemble, construisons l'avenir du Management de la Santé



*Cette plateforme média digitale d'influence
vous propose de nombreuses publications d'articles et des mises en
relation entre experts interdisciplinaires et acteurs du secteur de la santé...*



C'est votre
espace de partage
collaboratif
et digital



Avec une équipe
d'experts nationaux
& internationaux
de référence



Nous proposons des
conseils adaptés
spécialement à
vos problématiques



Nous apportons une
couverture média
& événementielle
sur mesure



Nous publions des
centaines d'articles
gratuitement
en ligne

ManagerSante.com[®]

6 Rue de Musset
75016 Paris

Mail : contact@managersante.com

Phone : 06 32 11 31 31



@managersante



Pour aller plus loin : éléments bibliographiques

- **ABEL C.** « *Le cadre infirmier de proximité : soignant ou manager ? Identité et perspectives du cadre de proximité au regard d'une éthique du soin* », Edition De Boeck Estem, Belgique, 2014,
- **ARCOS C.** « *Ethique & management hospitalier* », Edition EDS de Santé, Condé-sur-Noireau, 2010
- **BAS O.** « *L'envie, une stratégie : quand l'enthousiasme stimule la performance de l'entreprise* », Editions Dunod, Paris, 2015,
- **BECKER L.** « *L'art de la reconnaissance au travail : les clés d'un puissant outil de motivation et de leadership* », Edition InterEditions, Paris, 2015,
- **BELORGEY N.** « *L'hôpital sous pression : enquête sur le nouveau management public* », Edition La Découverte, Paris, 2010
- **BENOIT C.** « *Manager un établissement de santé : la logistique au service de l'humain* », Edition Gereso, Daumont, 2012
- **BERTAUX R. & AIL.** « *L'encadrement intermédiaire dans les champs sanitaire et social : un métier en construction* », Editions Seli Arslan, Paris, 2006, 351 pages
- **BOUCHET JP. & JARRY-LACOMBE B.** « *Manager sans se renier* », Edition de l'Atelier, 2^{ème} Edition, Condé-sur-Noireau, 2015,
- **BOUFFARTIGUE P.** « *Les cadres : la grande rupture* », Collection Recherches, Editions La Découverte, Paris, 2001,
- **BOUFFARTIGUE P.** « *Sociologie des Cadres* », Collection Repères, Editions La Découverte, Paris, Année 2000,
- **BOUFFARTIGUES P. & GADEA C.** – *Les Cadres*, Paris, La Découverte, 2000
- **BOURRET P.** « *Les cadres de santé à l'hôpital : un travail de lien invisible* », Editions Seli Arslan, Paris, 2006,
- **BOURRET P.** « *Prendre soin du travail : un défi pour les cadres à l'hôpital* », Editions Seli Arslan, Paris, 2011,
- **COUSIN O.** « *Les cadres : grandeur et incertitude* », Edition L'Harmattan, Collection Logiques Sociales, Paris, 2004,
- **CRISTOL D. ; LAIZE C. ; RADU LEFEBVRE M.** « *Leadership et management : être leader, ça s'apprend !* », Edition De Boeck, Bruxelles, 2011,
- **DAMART S.** « *Innovations managériales* », Edition EMS Management & Société, Cormelles-le-Royal, Novembre 2013
- **DE GAULEJAC V** – *La société malade de la gestion*, Paris, Seuil, 2005
- **DEJOUX C.** « *Management & leadership* », Edition Dunod, Paris, 2014,
- **DELBECQUE E. & COMBALBERT L.** « *Le leadership de l'incertitude : ou la renaissance des organisations* », Edition Vuibert, Paris, 2010,
- **DESHAIES JL.** « *Stratégies & management : briser l'omerta* », Edition Presses de l'EHESP, Rennes, 2014,
- **DESLANDES G.** « *Essai sur les données philosophiques du management* », Edition PUF, Mayenne, 2013,
- **DIVAY S. & GADEA C.** *Les cadres de santé face à la logique managériale*, 14^{ème} Journée d'études du GDR CADRES, Institut du Management de l'Université de Savoie, Annecy, Décembre 2007,
- **DUJARIER MA.** « *Le management désincarné : enquête sur les nouveaux cadres du travail* », Edition La Découverte, Paris, Mai 2015
- **DUMOND JP.** « *L'empreinte des dirigeants* », Edition Presses de l'EHESP, Rennes, 2011
- **DUPUIS M.** « *L'éthique organisationnelle dans le secteur de la santé* », Edition Seli Arslan, Géménos, Avril 2014
- **DUPUY F.** « *La faillite de la pensée managériale : lost in management 2* », Edition Seuil, Paris, Janvier 2015
- **DUPUY F.** « *Lost in management : la vie quotidienne des entreprises au XXI^{ème} Siècle* », Edition Seuil, Paris, Février 2011
- Editions Universitaires Européennes, Germany, 2016
- **ERRARD P.** « *La philosophie au secours du management* », Editions Odile Jacob, Paris, 2015,

Pour aller plus loin : éléments bibliographiques

- **FERMON B & GRANDJEAN P.** « *Performance et innovation dans les établissements de santé* », Edition Dunod, Paris, 2015
- **GARNIER D.** « *Le pouvoir à l'épreuve du quotidien* », Edition Presses de l'EHESP, Rennes, 2014
- **GAUTIER B. & VERVISCH MO.** « *Le manager coach* », 3^{ème} Edition Dunod, Paris, 2008,
- **GINOYER A.** « *Développez votre leadership : vous aussi, vous pouvez être charismatique* », Edition Ixelles Bruxelles, 2012,
- **HARVARD BUSINESS ESSENTIALS** « *L'essentiel pour manager en temps de crise : l'essentiel pour faire du business efficacement* », Edition Les Echos, ESF, Paris, 2011,
- **HERREROS G.** « *La violence ordinaire dans les organisations : plaidoyer pour des organisations réflexives* », Edition Erès, Toulouse, Mars 2012
- **HUSSER J.** – *Le management stratégique de la qualité hospitalière par l'encadrement intermédiaire*, XV^{ème} Conférence Internationale de Management Stratégique, Annecy/Genève 13-16 Juin 2006,
- **JAFFELIN E.** – *Eloge de la gentillesse en entreprise*, Editions FIRST, Paris, Août 2015,
- **KARVAR A. & ROUBAN L. (dir)** – *Les cadres au travail. Les nouvelles règles du jeu*, Paris, La Découverte, 2004
- **KOTSOU I.** « *Intelligence émotionnelle et management : comprendre et utiliser la force des émotions* », Edition De Boeck 3^{ème} Edition, Belgique, Juillet 2016,
- **LALLEMENT M.** « *Le travail sous tensions* », Edition Sciences Humaines, Auxerre, 2010,
- **LECERF-THOMAS B.** « *Activer les talents avec les neurosciences : du talent individuel à l'intelligence collective* », Edition Peason, 2^{ème} Edition, Tours, 2015,
- **LECERF-THOMAS B.** « *Neurosciences & management : le pouvoir de changer* », Edition Eyrolles, Paris, 2014,
- **LEFEVRE P.** « *Guide du Cadre responsable de service en action sociale et médico-sociale* », Edition Dunod, 4^{ème} Edition, Paris, 2016
- **LEFEVRE P.** « *Guide du directeur en action sociale et médico-sociale* », Edition Dunod, 4^{ème} Edition, Paris, 2016
- **LEGOFF JP.** « *Les illusions du management : pour le retour du bon sens* », Edition La Découverte, Paris, 2000
- **LUCAS S. & HART J.** « *Management hospitalier : stratégies nouvelles des cadres* », Collection Cadre de Santé, Editions Lamarre, Paris, 2002,
- **LUGAN JP.** « *Manager l'imprévisible : faire de l'incertitude un avantage concurrentiel* », Edition Dunod, Paris, 2013
- **MARTIN F.** « *Le pouvoir des gentils : les règles d'or de la relation de confiance* », Editions Eyrolles, Paris, 2014,
- **MISPELBLOM BEYER F.** « *Encadrer : un métier impossible* », Edition Armand Colin, Paris, Août 2010,
- **MOINE JF. , COLOMBO J.** « *Communiquer en situation de crise : avec l'autre, avec l'équipe, avec l'environnement* », Edition ESF, CEGOS, Paris, 2002,
- **NOBRE T & LAMBERT P.** « *Le management de pôle à l'hôpital* », Edition Dunod, Paris, 2012
- **NOBRE T.** « *L'innovation managériale à l'hôpital* », Edition Dunod, Paris, 2013
- **OLIVERO A. & PALAZZOLO J.** « *La dynamique de l'équipe soignante en psychiatrie* », Edition Ellebore, Monts, 2005,
- **PENGAM M., SLIWKA C.** – *Changement de poste, changement de fonction : les compétences des cadres de santé à l'épreuve de la mobilité*, Paris, Lamarre, 2006
- **ROUSSEL E.** « *Vies de cadres : vers un nouveau rapport au travail* », Editions PUF, Rennes, 2007,
- **SERRES M.** « *Temps des crises* », Edition Poche-Le Pommier, Lassay les Chateaux, 2012,
- **STANISLAS JL.** « *Le management stratégique des cadres hospitaliers en mutation* », Editions Presse Universitaire Européenne, Germany, Mars 2016
- **ZARA O.** « *Le management de l'intelligence collective vers une nouvelle gouvernance* », 3^{ème} Editions Axiopole Happy & Agile, Paris, 2016