

# Méthodes et outils du management institutionnel

**Dr Hervé M. HIEN**

Docteur en médecine

Docteur en santé publique

Maitre de recherche en santé publique

Cours politique, management de la santé publique

IFRISSE, Septembre 2021

# Objectifs du cours

Les apprenants sont capables de :

- **utiliser, avec leur sens approprié, les concepts suivants** : management, planification, direction, supervision, coordination, contrôle, procédures, administration,
- **décrire les caractéristiques du leadership et du management institutionnel**

# Plan

- Introduction
- Les concepts
- Les caractéristiques du management et du leadership
- Conclusion

# Introduction

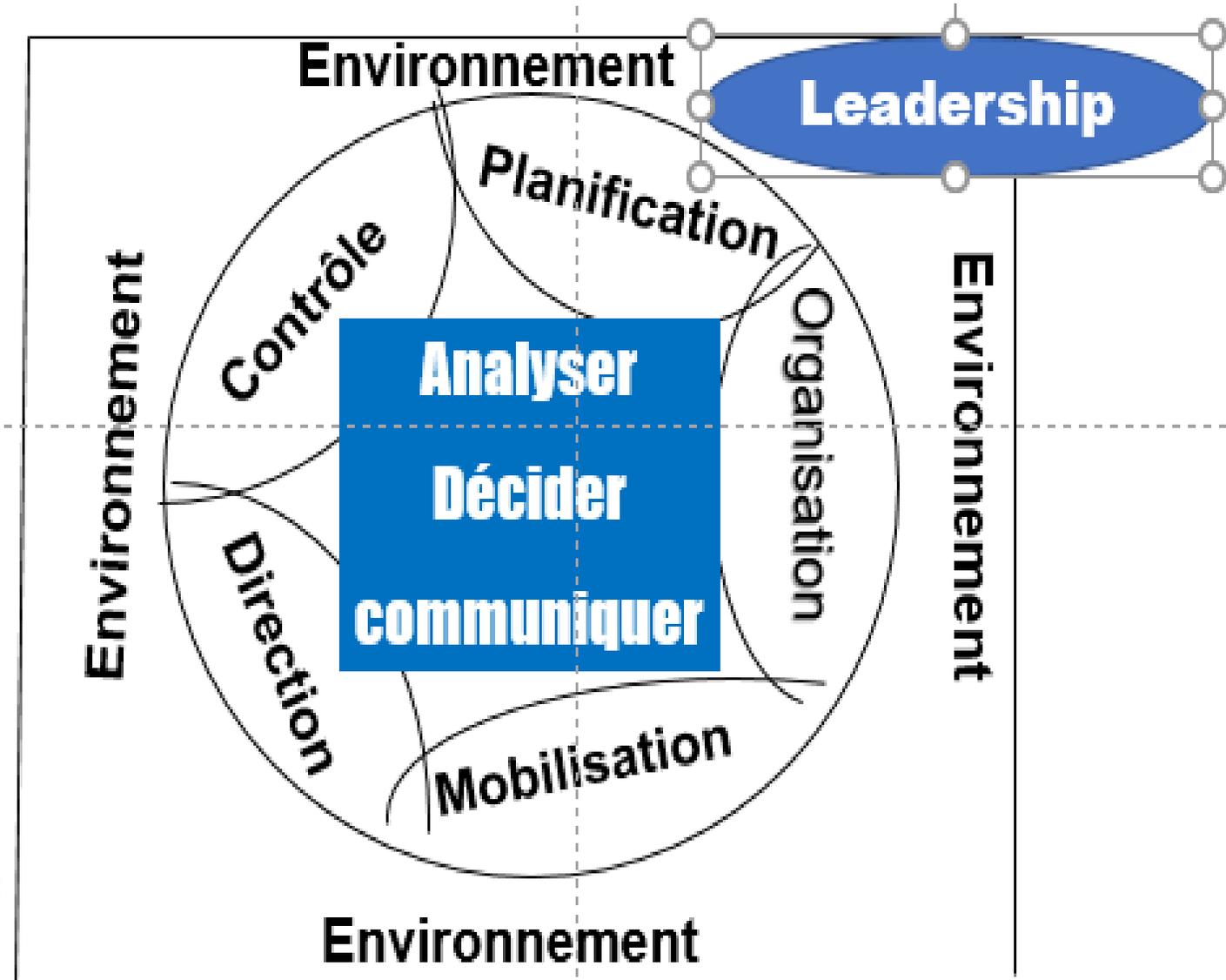
- **Management et leadership** : des concepts, des mots, de la théorie, de l'utopie...
- **Les besoins des organisations sont nombreux** : réussite ciblée sur les résultats de santé
- Les Systèmes de santé et les organisations qui les constituent dépendent fortement de la manière dont ils sont *compris et pilotés*.
- Une bonne organisation de santé se repose sur un bon management et des bonnes ressources humaines
- Le management n'est donc pas un utopie mais une réalité!!!

# Définition des concepts

Les concepts associés au Management institutionnel:  
management, planification, direction, administration,  
supervision, coordination, contrôle, procédures.

# Management

- Ensemble des connaissances concernant l'organisation et la gestion des organisations.
- Terme venant de l'Anglais « **manager** » qui veut dire gérer, diriger, mais qui viendrait lui-même de l'italien *maneggiare*, (*manier*) qui aurait donné en français le mot *manège* (faire tourner un cheval dans un manège).
- **Conduire, diriger, enseigner, motiver** sont devenus des maîtres mots pour un individu qui gère ou qui aspire à gérer une organisation



# PLANIFICATION

❑ Action de planifier

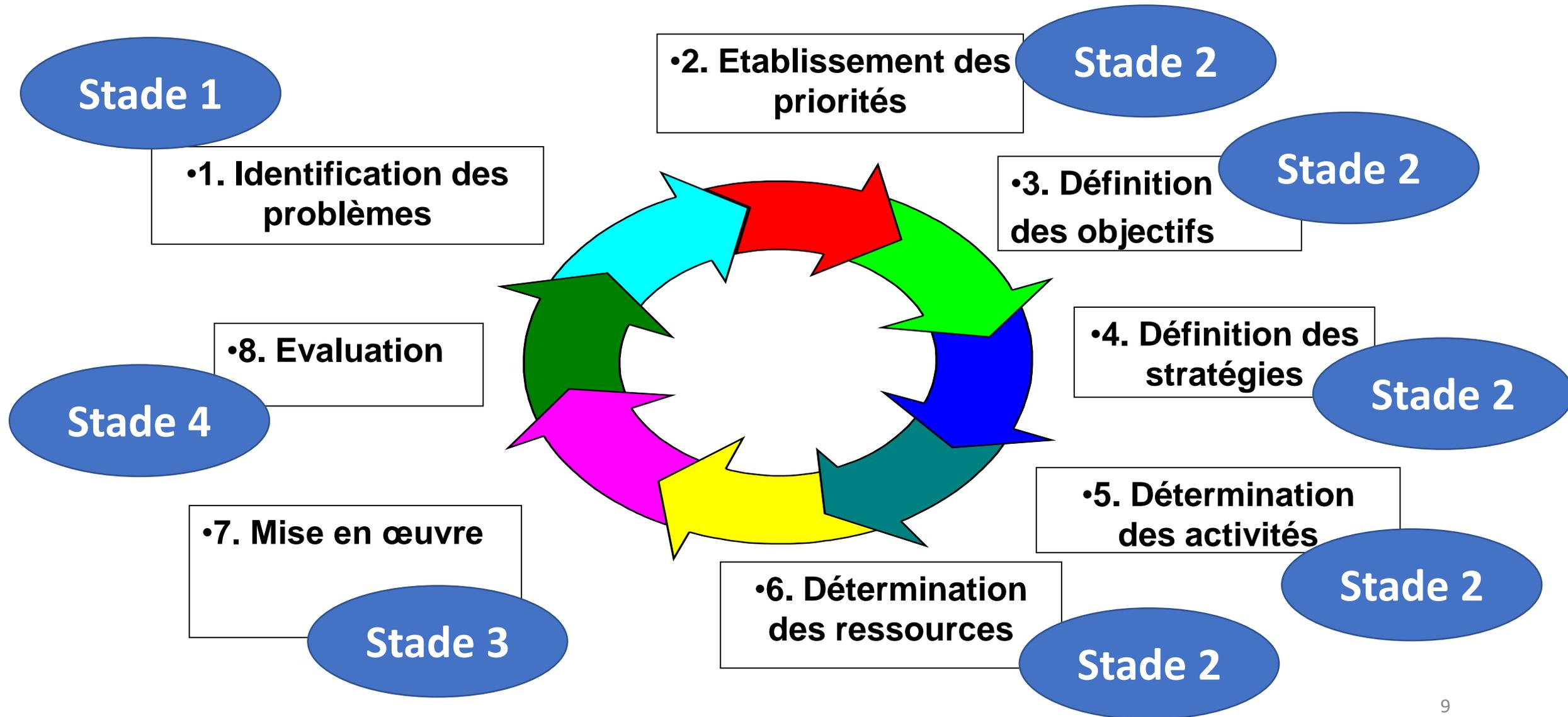
❑ La planification est un processus continu de prévision de ressources et de services requis pour atteindre des objectifs déterminés selon un ordre de priorité établi, permettant de choisir la ou les solutions optimales parmi plusieurs alternatives; ces choix prennent en considération le contexte de contraintes internes et externes, connues actuellement ou prévisibles dans le futur (Raynald Pineault et coll.).

**Planification = prévision**

# PLANIFICATION

- Caractéristique principale de la planification est la dimension temps
- Souvent ébauchée par une liste des choses à faire, elle se concrétise ensuite par un plan répondant de façon détaillée et concrète aux principaux aspects opérationnels du type QQOQCC + P:
  - ✓ Pourquoi (justification, pertinence)
  - ✓ Qui (avec qui)
  - ✓ Quoi (avec quoi)
  - ✓ Où (lieu, espace)
  - ✓ Quand (temps)
  - ✓ Comment (manière)
  - ✓ Combien (coût, ressources)

# CYCLE DE PLANIFICATION: ETAPES ET STADES



# Direction et Styles de direction

- **Styles de directions**
  - ✓ Type d'actions mis en œuvre par un responsable pour animer et conduire son équipe
  - ✓ Manière d'exercer le pouvoir, c'est-à-dire à un style de relation (planification, décision, transmission et contrôle) entre le dirigeant (qui détient le pouvoir) et ses subordonnés
  - ✓ **Styles de direction: autoritaire, paternaliste, consultatif, participatif**
- **Ceux-ci sont évolutifs dans le temps et dans l'espace en fonction de l'environnement de l'organisation**
  - ✓ Les mutations rapides de l'environnement technico-économique, de l'évolution sociale (refus de l'autorité, montée de l'individualisme...) et des efforts faits par les organisations pour s'adapter à ses changements influencent et modifient les styles de direction.
- **Il n'existe pas un style de direction idéal**
  - ✓ Le style de direction doit s'adapter à la personnalité des dirigeants, mais aussi à la motivation des subordonnés et au contexte environnemental de l'entreprise
- **Style managérial du responsable (dans l'équipe)**

# Direction et Styles de direction

- Bien diagnostiquer, bien orienter, donner le bon sens



## ANALYSE DE LA SITUATION SANITAIRE



# Direction et Styles de direction

- Gérer et orienter l'individu et le groupe mais pas seulement le groupe/l'équipe: besoins/objectifs individuels = ceux du groupe



- Communiquer (résultats analyse FFOM) et clarifier les objectifs et résultats par individu et pour le groupe/l'équipe



# Administration: Définition

- Administrer, c'est prévoir, organiser, commander, contrôler et coordonner (**Fayol H**)
- Deux sens différents
  - ✓ **Fonction de l'administration** (définition fonctionnelle)
    - Ensemble des activités dont le but est de répondre aux besoins d'intérêt général de la population (ordre public, bonne marche des services publics...), tels qu'ils sont définis à un moment donné par l'opinion publique et le pouvoir politique.
    - Il s'écrit alors avec un petit « a ».
  - ✓ **Organisation de l'Administration** (définition organique)
    - Ensemble des personnes morales (État, collectivités territoriales, établissements publics...) et physiques (fonctionnaires, contractuels...) qui accomplissent ces activités.
    - Le mot administration s'écrit alors avec un grand « A ».
    - Il existe là encore deux approches : une conception large qui considère que les organismes privés chargés d'une action administrative font partie de l'administration et une conception restreinte qui les exclut.
- **Au Burkina Faso: administration rattachée au pouvoir exécutif et lui est subordonnée**

# Administration: Définition

- **L'administration assure des services considérés comme utiles à la société et non rentables (ex : l'enseignement)**
- **Missions de l'Administration de l'entreprise**
  - ✓ Assurer l'intendance de l'entreprise, par exemple la logistique, l'entretien des bâtiments, la distribution du courrier, la réservation des salles de réunion, etc.
  - ✓ Veiller à l'application des politiques de sécurité et à l'amélioration des conditions de travail en lien avec les instances représentatives du personnel.
- **Différents types de moyens de l'Administration pour assurer ses missions d'intérêt général**
  - ✓ **Moyens juridiques** (ex : prérogatives de puissance publique, clauses exorbitantes de droit commun pour les contrats administratifs...)
  - ✓ **Moyens matériels** (ex : le domaine public des personnes publiques comme les routes, les bâtiments publics...)
  - ✓ **Moyens humains** (dont la fonction publique)

# Supervision

- Ensemble de mesures visant à s'assurer que le **personnel** réalise les activités avec efficacité et devient plus performant dans son travail
- Processus d'encadrement qui permet d'apprécier la performance d'une personne chargée de l'exécution de tâches précises en vue d'améliorer la prestation de services
- Processus qui vise à s'assurer que le personnel accomplit efficacement ses tâches et devient plus performant dans son travail
- Regard que porté par le Responsable (Superviseur) sur un collaborateur subalterne (supervisé) pour s'assurer que les tâches qui ont été assignées à ce dernier sont exécutées conformément aux instructions et règlements mis en place

# Supervision

- On ne supervise ni les activités, ni les ressources
- On surveille (ou suit) le déroulement des activités, on contrôle l'utilisation des ressources
- On supervise le personnel en vue de s'assurer qu'il exécute efficacement les tâches qui lui sont confiées, qu'il soit capable d'identifier et de résoudre les problèmes qu'il rencontre, et qu'il devient plus performant
- Le personnel est la cible, la préoccupation première de tout superviseur

# Les 03 Attributs et indicateurs de la supervision

## •PERFORMANCE

- elle se préoccupe du volume et de la qualité de l'exécution des tâches
- l'EFFORT** qui se traduit par l'énergie physique et mentale mise dans l'exécution de la tâche ;
- l'EFFET** qui est le résultat observable de l'effort fourni ;
- la DIRECTION** qui est un indicateur de la convergence de l'effort vers les objectifs ou les normes de travail (amener l'équipe, les autres vers l'objectif

## •MOTIVATION

- elle explore la capacité spontanée de fournir un effort de qualité
- la SATISFACTION DES BESOINS** en information, en estime, en ressources, en formation, etc.
- l'INITIATIVE** qui explore la capacité de l'agent à générer des idées nouvelles et initier des actions nouvelles bénéfiques pour l'organisation ou pour l'équipe de travail ;
- la CONSCIENCE PROFESSIONNELLE** dont les variables sont en rapport avec la performance, l'assiduité, la ponctualité, la préoccupation pour les patients.

# Les 03 Attributs et indicateurs de la supervision

## •CONDITIONS DE TRAVAIL

- elles concernent l'environnement professionnel dans lequel opère le supervisé.
- la COMMUNICATION** prenant en compte le style et les modalités des relations au sein de l'équipe de travail
- l'ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL** apprécié par la disponibilité, la qualité des ressources, et les rapports avec la communauté

# Résumé sur les méthodes, les techniques, les outils et les instruments de la supervision

Méthodes	Techniques	Documents	Instruments
Directe	<ul style="list-style-type: none"><li>- Observation</li><li>- Entretien avec le personnel</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- les rapports d'activités</li><li>- le plan de la formation sanitaire en cours</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Fiche de supervision</li><li>- Guide d'entretien avec le supervisé</li></ul>
Indirecte	<ul style="list-style-type: none"><li>- Enquêtes par questionnaire</li><li>- Entretien avec les bénéficiaires</li><li>- Examen des supports ou analyse documentaire</li><li>- Observation de la matière</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- les listes d'activités et des techniques</li><li>- le cahier de problèmes</li><li>- la description de postes de travail et la répartition des tâches par poste</li><li>- Fiches de stock...</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Questionnaire</li><li>- Guide d'entretien avec les bénéficiaires</li><li>- Fiche de dépouillement</li><li>- Liste de pointage</li></ul>

# INSTRUMENTS ET DOCUMENTS DE SUPERVISION

- **La fiche ou le protocole de supervision**

- Elle comporte en général les rubriques suivantes : informations administratives, tâches à observer, critères d'appréciation qualitative ou quantitative, constatation.

- *La fiche peut être spécifique (par domaine ou thème)*

- *La fiche globale et intégrée*

- ✓ une connaissance de la part du superviseur des instructions écrites

- ✓ une expérience de la supervision

- ✓ une faculté de jugement de la part du superviseur

- ✓ une continuité dans la supervision, chaque supervision successive étant effectuée par le même superviseur

- **La liste de contrôle ou de pointage ou check list**

- Elle permet de faire une vérification, un décompte des choses à faire ou à voir. Elle s'applique surtout aux ressources matérielles ou aux fournitures. La liste de contrôle permet d'apprécier les conditions de travail.

# Règles d'or du superviseur

1. Toujours annoncer une supervision.
2. Ne jamais la faire à l'improviste ;
3. Pouvoir y consacrer le temps nécessaire ;
4. Garantir la régularité des supervisions ;
5. Accélérer le rythme des supervisions suite à une formation ou en cas de dysfonctionnements importants constatés ;
6. Toujours préparer la supervision par l'analyse des rapports de supervision antérieurs ;
7. Assurer la continuité des supervisions par un seul et même superviseur ;
8. Garantir un gradient de compétence entre le superviseur et le supervisé. Cette compétence est liée à l'expérience (et donc souvent à l'âge) et, sauf preuve de contraire, à la qualification ;
9. Corriger les erreurs systématiques avant les erreurs aléatoires ;

# Règles d'or du superviseur

9. Apporter les corrections nécessaires et les limiter à l'indispensable ou tout au moins à ce que le supervisé peut assimiler ;
10. Ne jamais faire de remarques au supervisé en présence des patients ;
11. Etre constructif (critiques objectives) ;
12. Ne pas vouloir tout supervisé et vouloir extrapoler ;
13. Si une activité préventive fonctionne bien ou si une maladie chronique est bien prise en charge, il y a de grandes chances qu'il en soit de même pour les autres activités équivalentes et comparables. Ceci n'empêche que toute activité fera l'objet d'une supervision tôt ou tard afin de ne pas la discréditer aux yeux du supervisé.
14. Se dire que le superviseur ne connaît pas tout ;
15. Etre modeste et reconnaître ses limites ;
16. Avoir un minimum de connaissances pour argumenter avec une possibilité de recherche de soutien.

# Règles d'or du superviseur

17. Maîtriser l'impatience ;
18. Il s'agit de ne pas intervenir intempestivement au cours des activités pour corriger les dysfonctionnements mais plutôt d'attendre la fin de la consultation pour faire les remarques nécessaires. Exceptions faites des **incidents critiques** suivants :
  - les incidents de techniques très rares pour lesquels leur correction ne trouverait pas une occasion ultérieure avant un temps certain (exemple : ponction d'ascite...) ;
  - les incidents techniques mettant en péril l'intégrité physique du patient (exemple : injection dans le quadrant inféro-interne de la fesse...).
19. Se montrer le plus discret possible en présence des patients. Se placer dans un coin, à l'ombre, et faire semblant de s'occuper de toute chose que de ce qui se passe durant la consultation (lire un document fictif) ;
20. Si possible, et sûrement en cas de choix, prioriser l'observation directe à l'analyse administrative des documents ;
21. Se montrer modeste et percevoir que la supervision est une occasion réciproque d'échange, d'expérience et d'enseignement.

# Organisation d'une visite de supervision

## 1. Préparation de la supervision

- Identifier les problèmes auxquels il faut remédier par la supervision (pertinence d'un programme, efficacité des prestations, productivité, rendement du personnel ou d'économie des ressources),
- Définir les objectifs,
- Choisir la stratégie à appliquer : méthodes, techniques et instruments,
- Elaborer un programme avec les activités à mener avant, pendant et après chaque visite, la fréquence, la durée,
- Déterminer les ressources à mobiliser,
- Etablir le calendrier d'exécution de la supervision en tenant compte du planning annuel de chaque formation sanitaire s'il y en a ou tout au moins de l'emploi de temps hebdomadaire.
- Une fois le calendrier établi, les agents des zones à visiter devraient être informés des dates de visite, de façon à se rendre disponibles.

## 2. Exécution de la visite

## 3. Après la visite de supervision

- Dépouiller les différentes fiches, analyser et interpréter les informations collectées.
- Feed-back ou rétro information: feed-back immédiat et les décisions à suivre
- Conclusion

# Coordination



## • **Compétence coordination** **(Congrès WONCA 2002)**

- ✓ Coordonner les soins avec d'autres professionnels des soins primaires ou d'autres spécialistes afin de fournir des soins efficaces et appropriés en assumant un rôle de défenseur du patient quand il est nécessaire





# Coordination

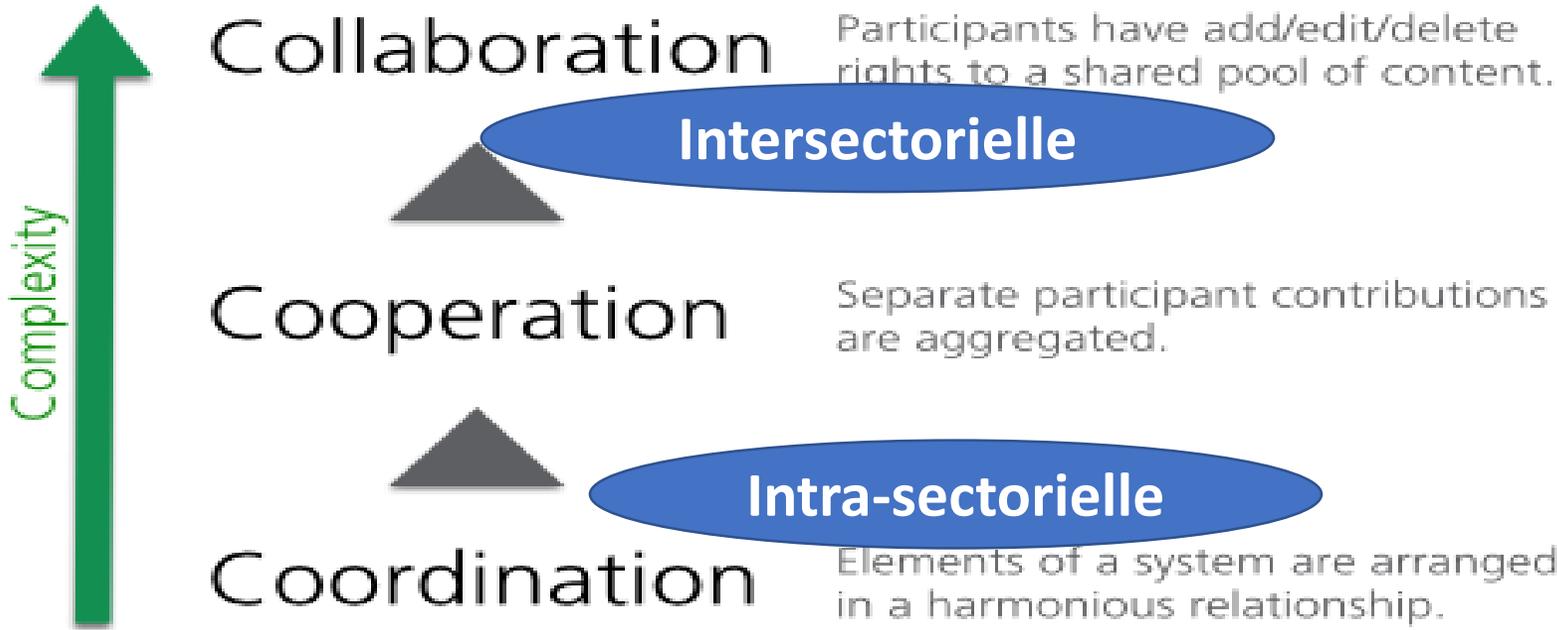
If everyone is moving forward together then the success takes care of itself.



CONCEPT

PROCESS

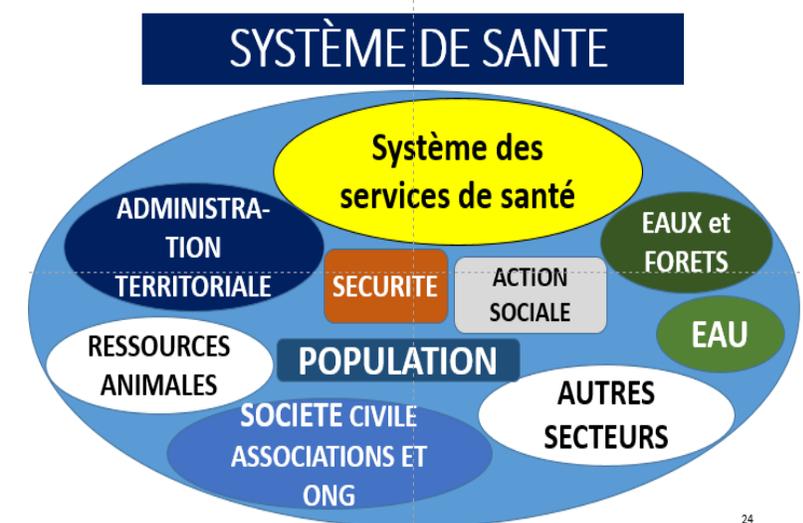
RESULT



Something new and unanticipated is created.

Some expected benefit is realised.

Patterns emerge which can be exploited for other purposes.



# 5 modes principaux ou mécanismes de coordination pour articuler les tâches qui ont été divisées et réparties (selon H. Mintzberg )

- **Supervision directe (car relation de face à face):** intervention d'un responsable qui supervise un ensemble d'opérateurs, leur donne directement des instructions, contrôle les réalisations
- **Standardisation des tâches :** la coordination des tâches résulte de l'application de description de postes ou de fonctions, de manuels de procédures, de tout élément qui décrit comment les différentes tâches doivent être exécutées: description des postes et répartition des tâches
- **Standardisation des compétences :** la coordination résulte du fait que chaque opérateur possède des compétences répertoriées et connaît les compétences attendues des autres intervenants (opérateurs ayant eu une formation et une socialisation initiales, le plus souvent hors de l'organisation considérée):  
**Exemple :** Standardisation des compétences au bloc opératoire où les différents intervenants ont acquis les compétences respectives interagir sans avoir besoin de longues délibérations...
- **Standardisation des résultats :** mode de coordination où comptent moins les instructions que le résultat final auquel il faut parvenir. En d'autres termes, la méthode importe moins que les résultats, c'est-à-dire le niveau de performance qui a été fixé a priori, la façon d'y parvenir important peu ;
- **Ajustement mutuel :** c'est la solution qui consiste, pour les différents opérateurs contribuant à une tâche commune, à intégrer leurs contributions par contact direct plutôt que de compter sur une supervision hiérarchique. Ce mode de coordination vaut plus particulièrement lorsqu'il s'agit d'intégrer des tâches interdépendantes, dans des situations caractérisées à la fois par leur complexité et l'incertitude qui les environne.

# 6 Types de coordination des hommes et utilisations plus particulièrement adaptées (selon H. Mintzberg )

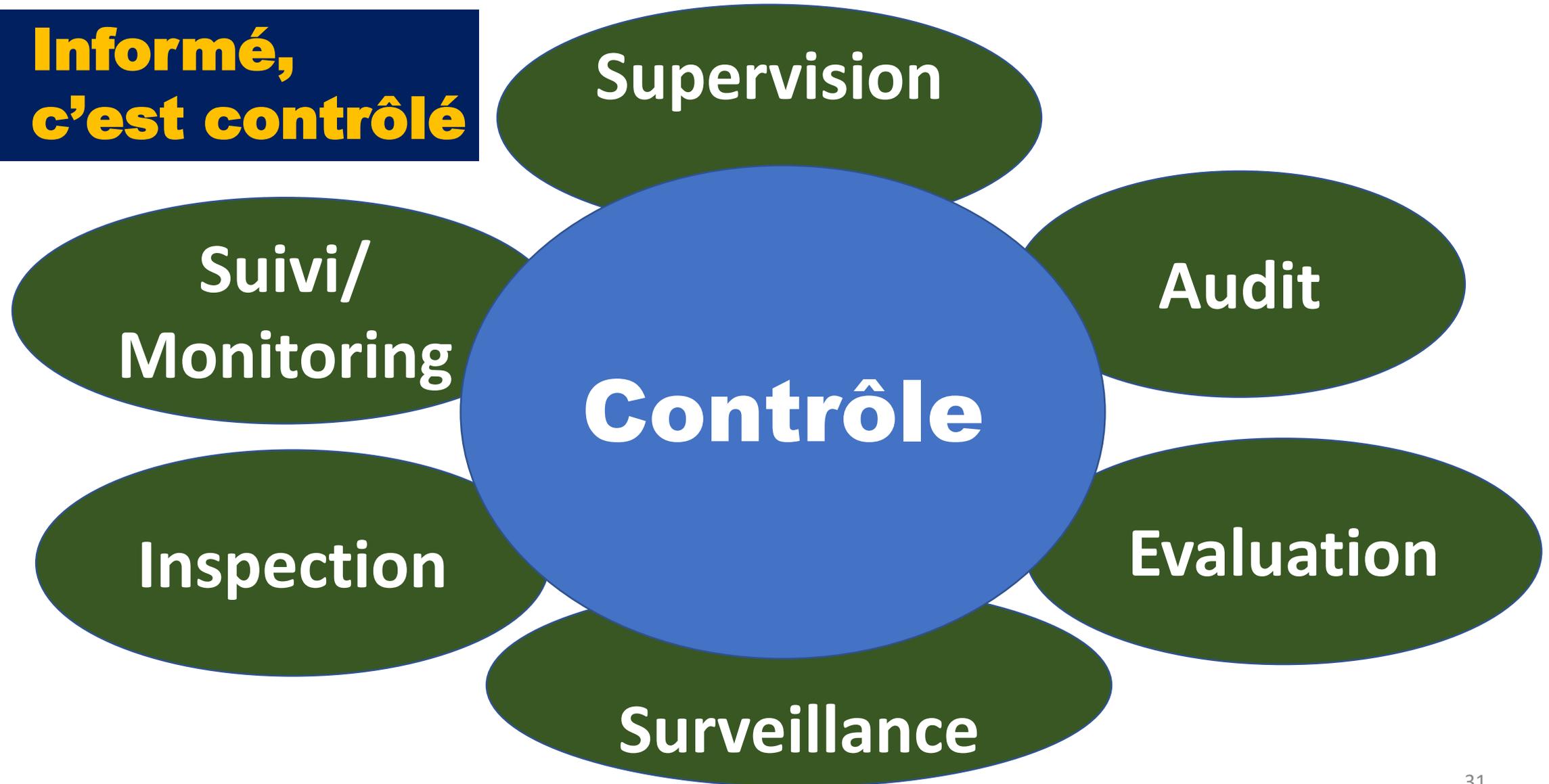
- *Structure fonctionnelle et structure divisionnelle,*
- **Structure simple**, coordonnée par la hiérarchie, particulièrement adaptée aux organisations de petite taille (par exemple : une PME, un petit commerce).
- **Bureaucratie mécaniste**, coordonnée par les procédures, particulièrement adaptée aux organisations de grande taille à l'activité standardisée (par exemple : une administration publique, une compagnie aérienne, une banque de dépôt).
- **Structure divisionnalisée**, coordonnée par les budgets, particulièrement adaptée aux organisations de grande taille à l'activité hétérogène, intervenant sur différentes lignes de produits ou services, auprès de différents types de clients et/ou sur différentes zones géographiques (par exemple : une entreprise multinationale, un groupe industriel diversifié).
- **La bureaucratie professionnelle**, coordonnée par la qualification, particulièrement adaptée aux organisations qui doivent effectuer des tâches très complexes de manière routinière (par exemple : un hôpital, une université, un journal).
- **Adhocratie**, coordonnée par la collaboration, particulièrement adaptée aux structures par projet tournées vers l'innovation (par exemple : la Nasa, une société de production cinématographique)

# Enjeux de la coordination

- Effets/conséquences de la spécialisation, de la différenciation et de la non-intégration
- **Combattre les effets non désirables de la spécialisation**
  - ✓ Spécialisation horizontale ou verticale pouvant conduire à des effets pervers qui détruisent l'unité d'action (parcellisation, isolement, rigidité, perte de flexibilité et de continuité...)
- **Maitriser ou en tous cas réguler les conséquences de la différenciation**
  - ✓ La spécialisation — comme l'ont montré [Lawrence et Lorsch](#) — génère des attitudes, des comportements, des états d'esprit différents chez les opérateurs. Cette différenciation est d'autant plus marquée que les environnements des opérateurs se révèlent être eux-mêmes différents. Par exemple : les commerciaux sont généralement plus autonomes, plus individualistes, plus indépendants que les administratifs parce qu'ils font face à un contexte de travail plus incertain et plus hétérogène. À l'extrême, la différenciation peut créer une [balkanisation](#) de l'organisation (source de dysfonctionnement, voire de mésentente ou de conflits).
- **Mettre en place des processus ou des facteurs d'intégration**
  - ✓ De la sorte, il s'agit moins de supprimer ou de réduire les tensions nées de la différenciation, que de les gérer via des procédures d'arbitrage, de résolution des conflits, que [Lawrence et Lorsch](#) appellent l'intégration.

# Contrôle

**Informé,  
c'est contrôlé**



# Qu'est ce qu'une procédure?

- **Manière spécifiée d'accomplir une activité**
- **Ensemble de règles, de description décrivant un processus**
  - ✓ Objet d'un document: procédures documentées
  - ✓ Enregistrées sur support papier ou informatique
- **Doit toujours comporter**
  - ✓ le quoi, c'est-à-dire ce qui doit être fait
  - ✓ le qui, précisant les différentes responsabilités (exécutant, vérificateur, responsable)
  - ✓ le comment, qui précise les documents, les imprimés ou les outils de référence pour l'action concernée
  - ✓ Si nécessaire le quand, le où, le combien

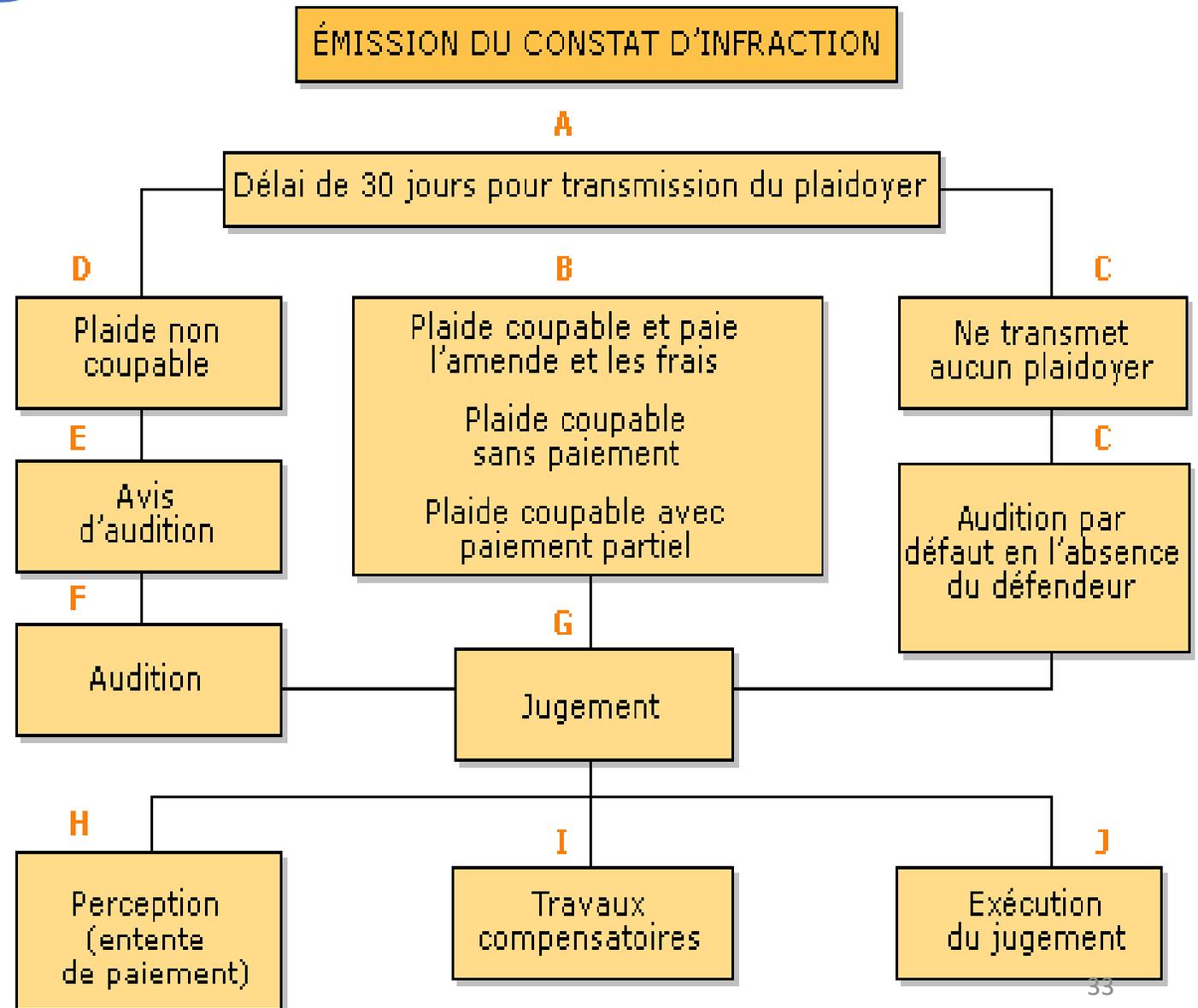
## Éléments de la planification

- ✓ **Pourquoi**
- ✓ **Qui (avec qui)**
- ✓ **Quoi (avec quoi)**
- ✓ **Où (lieu, espace)**
- ✓ **Quand (temps)**
- ✓ **Comment (manière)**
- ✓ **Combien (coût, ressources)**

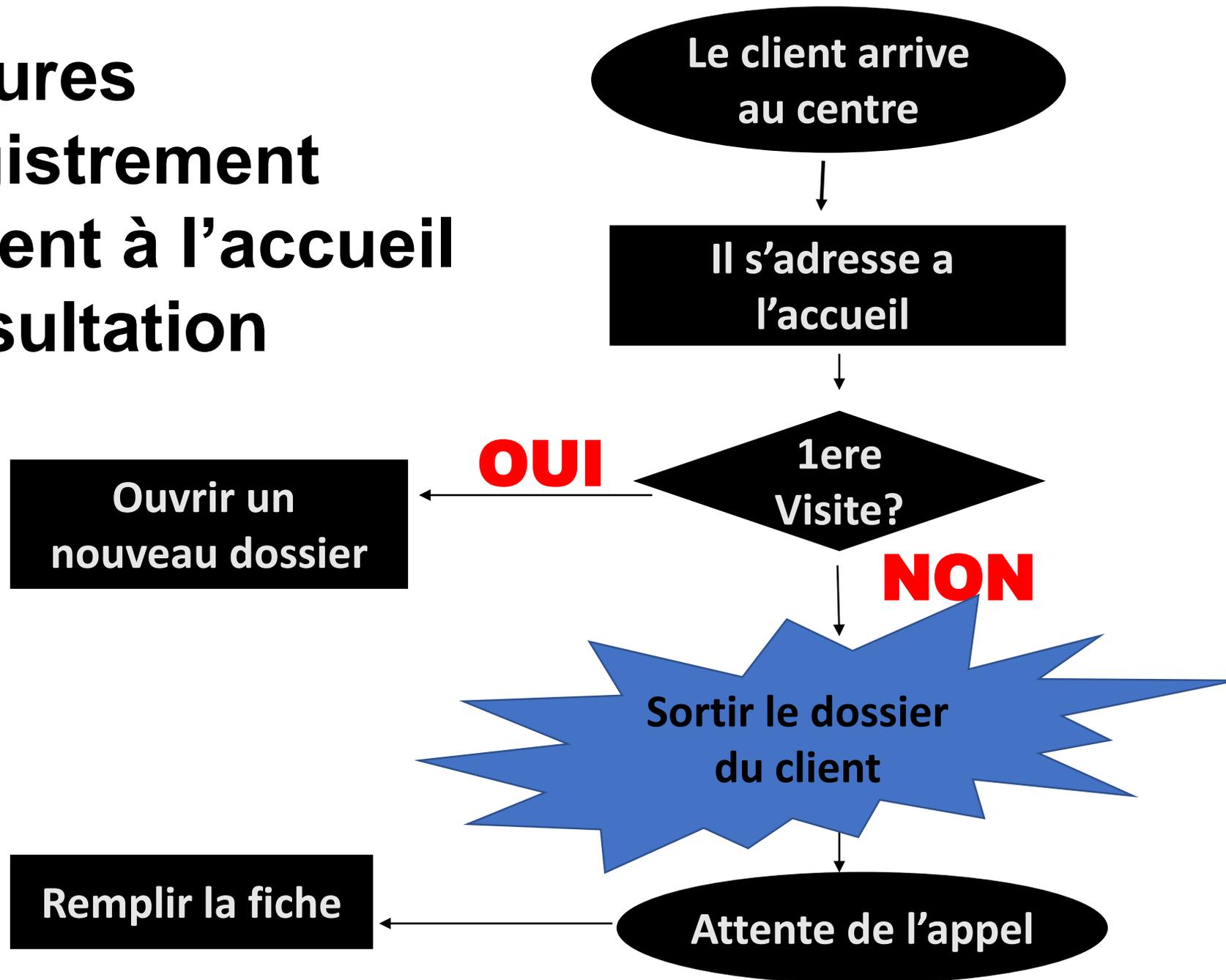
# Procédures

- Au cours de la mise en œuvre d'une activité ou d'un processus
- Manuel de procédure
- Algorithmes ou Ordinogrammes

## Exemple: Procédures judiciaires

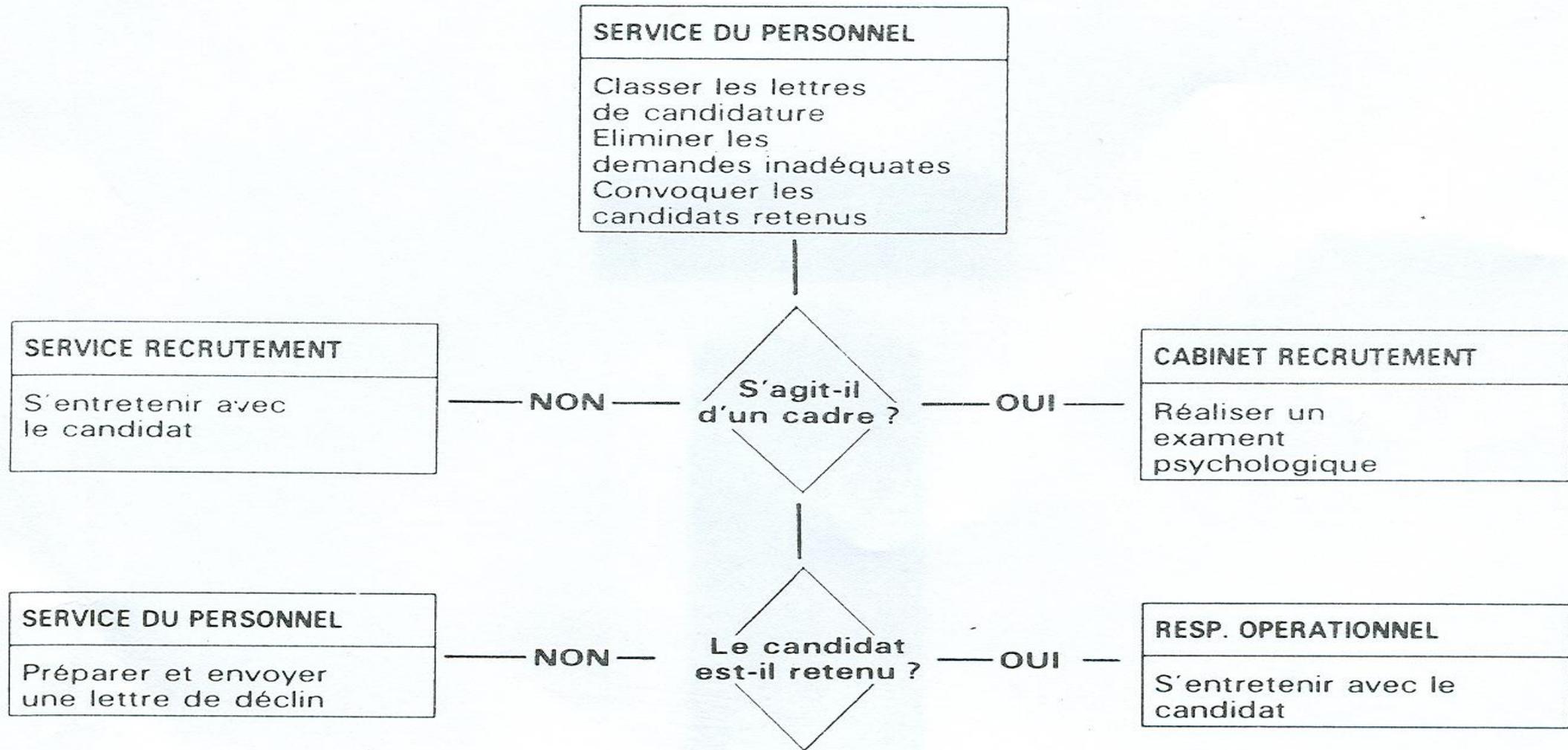


# Procédures d'enregistrement d'un client à l'accueil en consultation



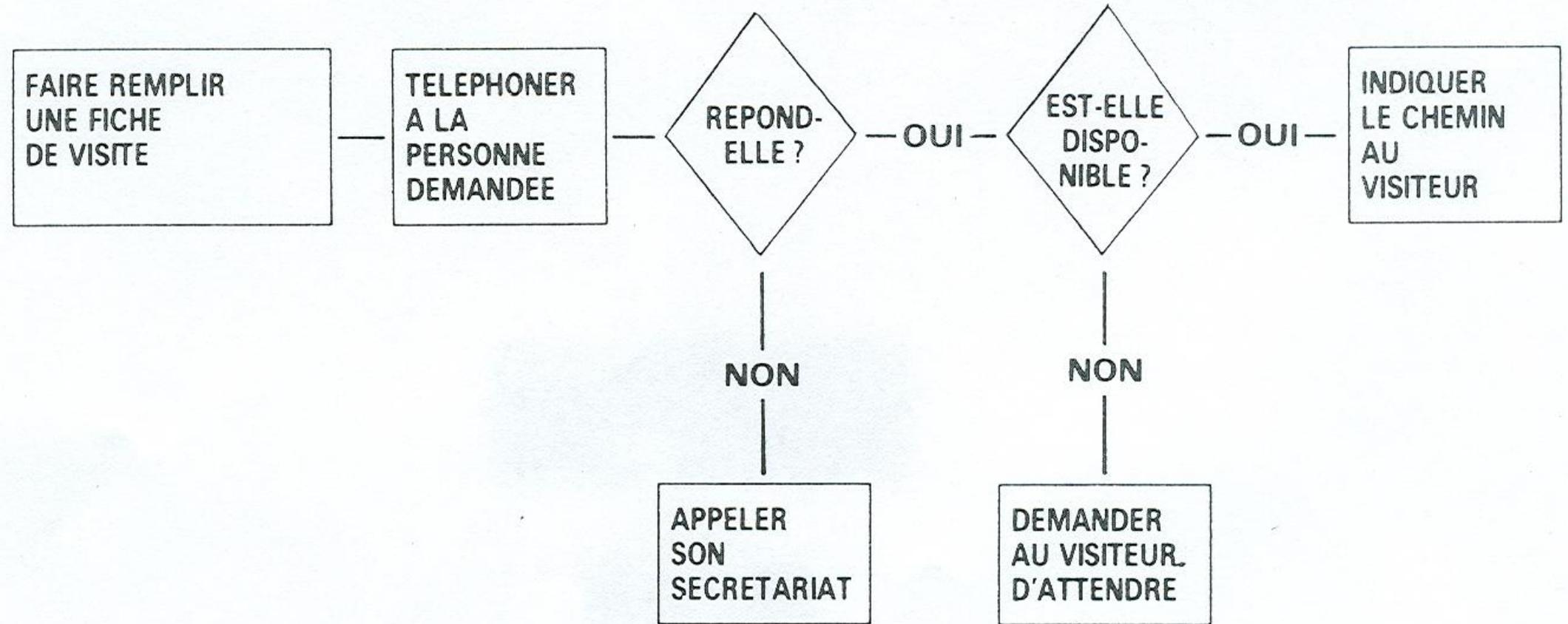
# Ordinogrammes

Procédogramme d'une procédure de recrutement :



# EXEMPLES :

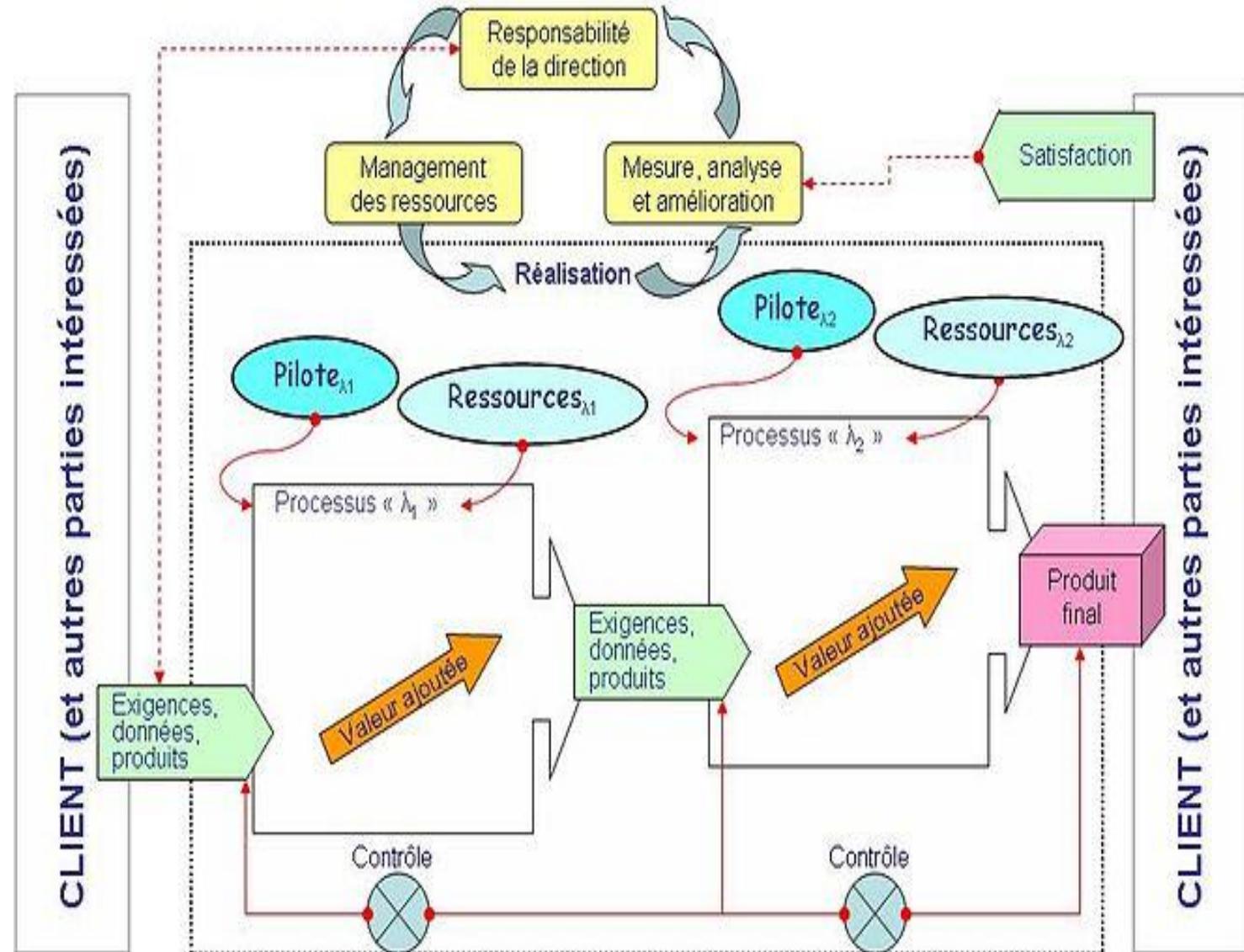
## Ordinogramme de la procédure d'accueil d'un visiteur :



# Processus : Définition

- Ensemble d'activités corrélées ou en interaction qui utilise des éléments d'entrée pour produire un résultat escompté (Norme [ISO 9000:2015](#))

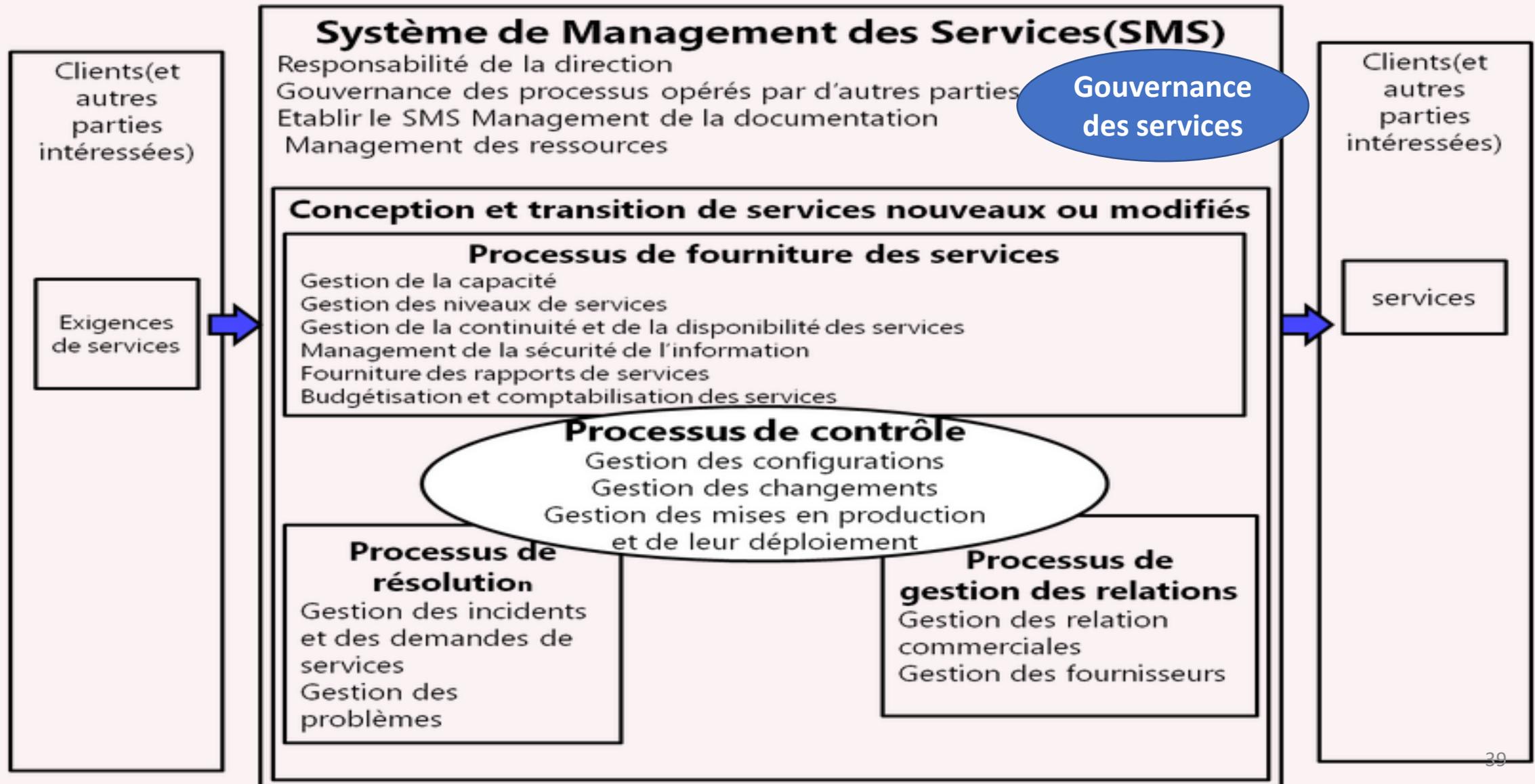
1. Éléments d'entrée d'un processus généralement les éléments de sortie d'autres processus amonts
2. Processus d'un organisme généralement planifiés et mis en œuvre dans des conditions maîtrisées afin d'apporter une valeur ajoutée
3. Si conformité du produit résultant ne peut être immédiatement ou économiquement vérifiée, le processus est souvent qualifié de « [procédé spécial](#) ».



# Quelle est la différence entre un processus et une procédure ?

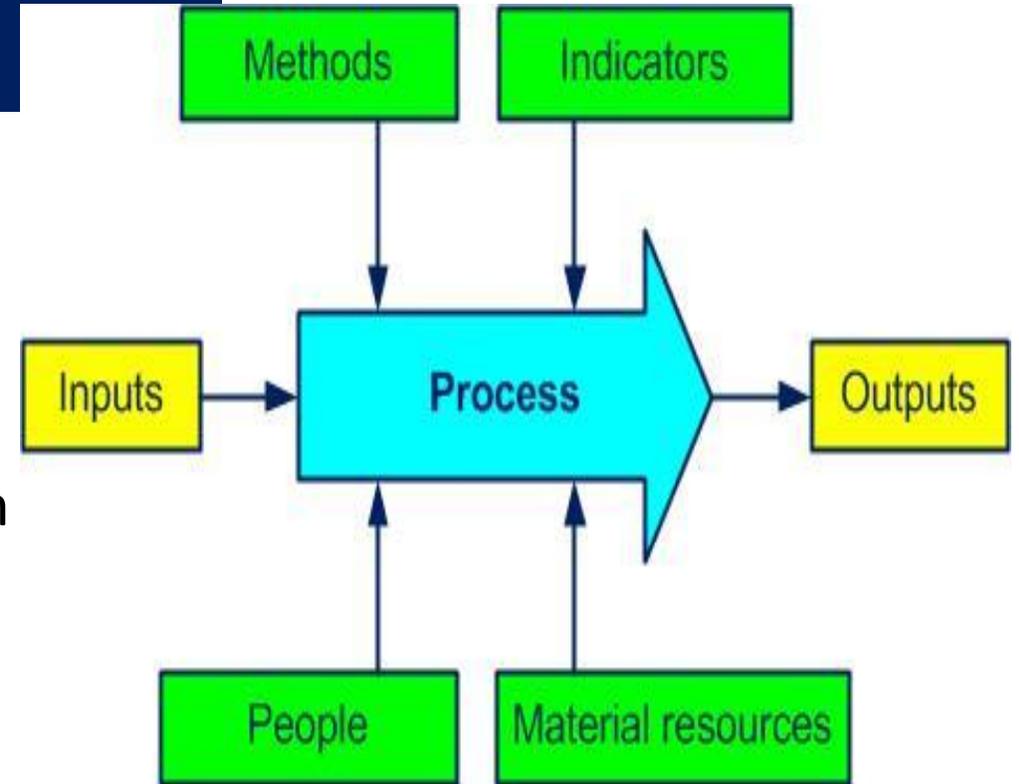
- Une procédure est un document qui décrit et formalise les tâches à accomplir pour mettre en œuvre le processus. C'est un document de support et de communication qui porte, à la connaissance de tous, les processus-clés de l'organisation
- **Processus** : QUOI FAIRE ? POUR QUELLE VALEUR AJOUTÉE ?
- **Procédure** : COMMENT FAIRE ? QUAND ? QUI ?
- **Mode opératoire** : OÙ ? SELON QUEL PROCÉDÉ ?
- **Mode pilotage** : COMBIEN ?

# Processus dans le management



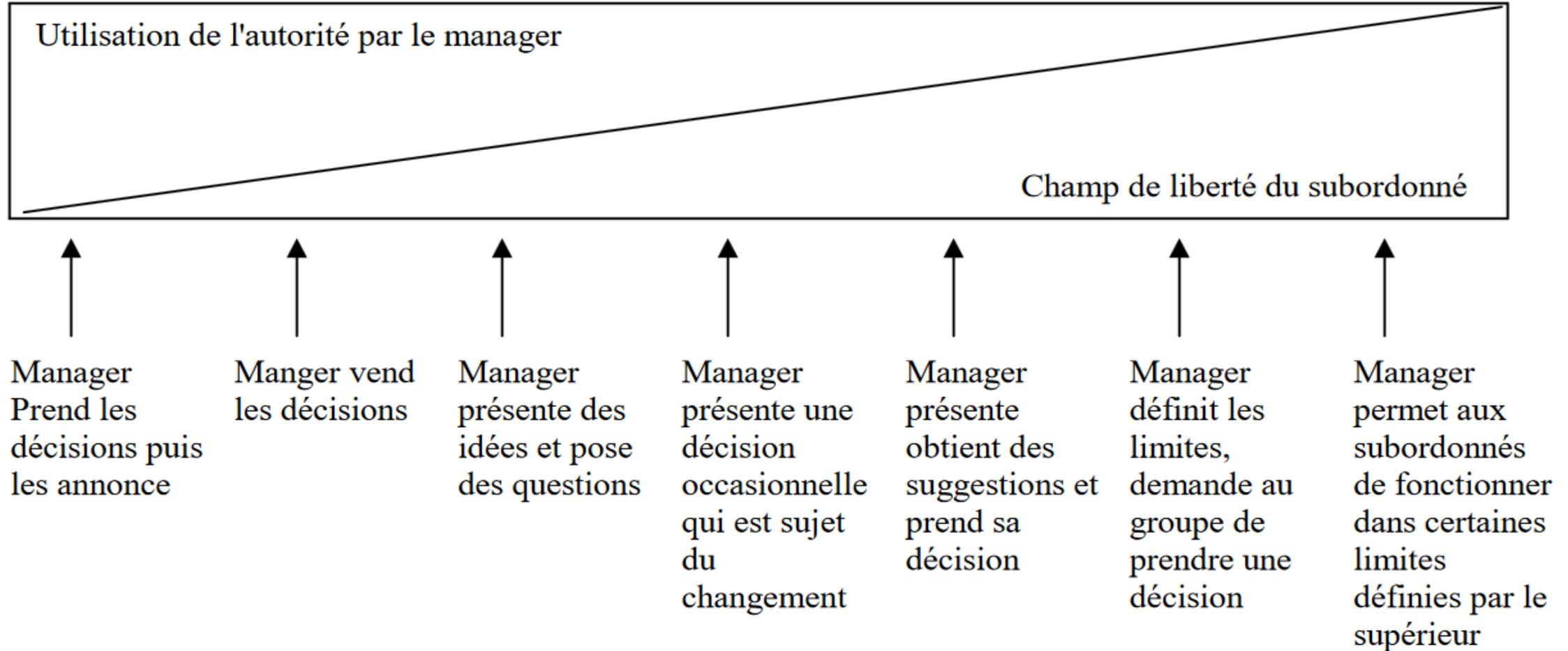
# Processus

- Un processus consiste en un ensemble d'opérations ou d'activités réalisés par des acteurs avec et à l'aide de moyens, selon des références en vue d'une finalité.
- Processus toujours orienté vers un bénéficiaire ou un système bénéficiaire, interne ou externe.
  - ✓ Le petit déjeuner qu'on prend chaque matin est un processus
  - ✓ L'écriture d'une lettre est un processus
- Sous le terme « Processus » nous pouvons qualifier toute entité qui produit un résultat. Il se définit par sa nature transactionnelle: «produire X», «concevoir Y», «transporter Z de A à B», «facturer les prestations XYZ»...



# **Caractéristiques du management et du leadership**

# Management : Styles



**Figure: La gamme des styles de direction d'après Tannenbaum et Schmidt**

Sources: [http://club-geogebra.sitego.fr/fichiers\\_sites/36844/chapitr13leleadership.pdf](http://club-geogebra.sitego.fr/fichiers_sites/36844/chapitr13leleadership.pdf)

# Management et leadership: styles

Style de leadership  
centré sur le supérieur



Style de leadership  
centré sur les subordonnés



Le leader prend les décisions, puis les annonce.

Le leader "vend" ses décisions.

Le leader présente ses idées et demande à chacun son avis.

Le leader présente une décision conditionnelle qu'il se déclare prêt à changer.

Le leader présente le problème, obtient des suggestions et prend sa décision.

Le leader définit des limites et demande au groupe de prendre une décision à l'intérieur de ces limites.

Le leader laisse le groupe libre de choisir pourvu que certaines conditions soient respectées.

**Modèle de leadership selon Tannenbaum et Schmidt**

# Les six traits distinctifs d'un leader inclusif

## Cognizance

Because bias is a leader's Achilles' heel



## Curiosity

Because different ideas and experiences enable growth



## Courage

Because talking about imperfections involves personal risk-taking



## Cultural intelligence

Because not everyone sees the world through the same cultural frame



## Commitment

Because staying the course is hard



## Collaboration

Because a diverse-thinking team is greater than the sum of its parts

The six signature traits

# Conclusion

- **Management et gouvernance des entreprises/organisations**
  - ✓ Vision, mission et stratégies
- **Déclinaison en management du système des sous-directions et des services**
  - ✓ Prise en compte des attentes/besoins et des exigences de la clientèle interne et externe
  - ✓ Mise en place des processus (transformation): activités
  - ✓ Mise en place des procédures par processus
  - ✓ Satisfaction de la clientèle interne et externe par la prise en compte des attentes/besoins et des exigences de la clientèle interne et externe
- **Evaluation et replanification pour résoudre les problèmes éventuels et améliorer la satisfaction des clients: survie de la structure**