

Réussir l'organisation du travail: planifier, mobiliser et contrôler....un défi collectif !



Par **Chantal Viens, inf., Ph.D.** professeure titulaire à la Faculté des sciences infirmières de l'Université Laval

Juin 2011

FSSS-CSN Colloque Réussir l'organisation du travail

Plan de la présentation

Reconnaître l'importance de documenter la situation actuelle et désirée qui justifie l'effort de mener un projet en OSST

- Connaître un outil de prise de décision visant la planification et l'utilisation optimales d'une équipe de soins
- Identifier les leviers de la mobilisation lors de projets en OSST
- Comprendre, reconnaître et savoir intervenir selon les préoccupations des personnes lors de changements
- Connaître et comprendre la pertinence du tableau de bord et des indicateurs pour évaluer les projets en OSST

Les trois principales conditions préalables et critiques pour favoriser le succès des projets

- **LES CONDITIONS PRÉALABLES :**
 - Les plus hautes autorités concernées par la réalisation du projet expriment une volonté politique sans équivoque que le projet est prioritaire et qu'elles sont prêtes à y investir les ressources nécessaires
 - Une masse critique des personnes concernées par le projet y adhèrent et sont prêtes à y investir le temps et les énergies nécessaires
 - L'établissement et ses partenaires disposent de la capacité (compétence et ressources financières) pour mener à bien le projet

Autres conditions assurant un plus grand succès

- LES CONDITIONS CRITIQUES :
 - Les professionnels concernés ont un mobile, une cause, une raison importante/une urgence ressentie de réaliser le projet
 - Les leaders ont une vision claire du projet et tiennent un discours persuasif à son sujet
 - Un plan de communication bi-directionnel et transparent permet de convaincre les troupes (n'oublions pas l'influence des leaders informels)
 - Les leaders s'impliquent à toutes les phases du projet et donnent un fort soutien aux équipes de projet et aux acteurs concernés
 - L'établissement (et les organisations impliquées) disposent du nombre suffisant de ressources professionnelles nécessaires à la mise en œuvre du projet (à défaut, ils disposent d'une stratégie efficace d'attraction, de rétention et de réorganisation des soins, des services et du travail) pour pouvoir réaliser le projet

Autres conditions assurant un plus grand succès (suite)

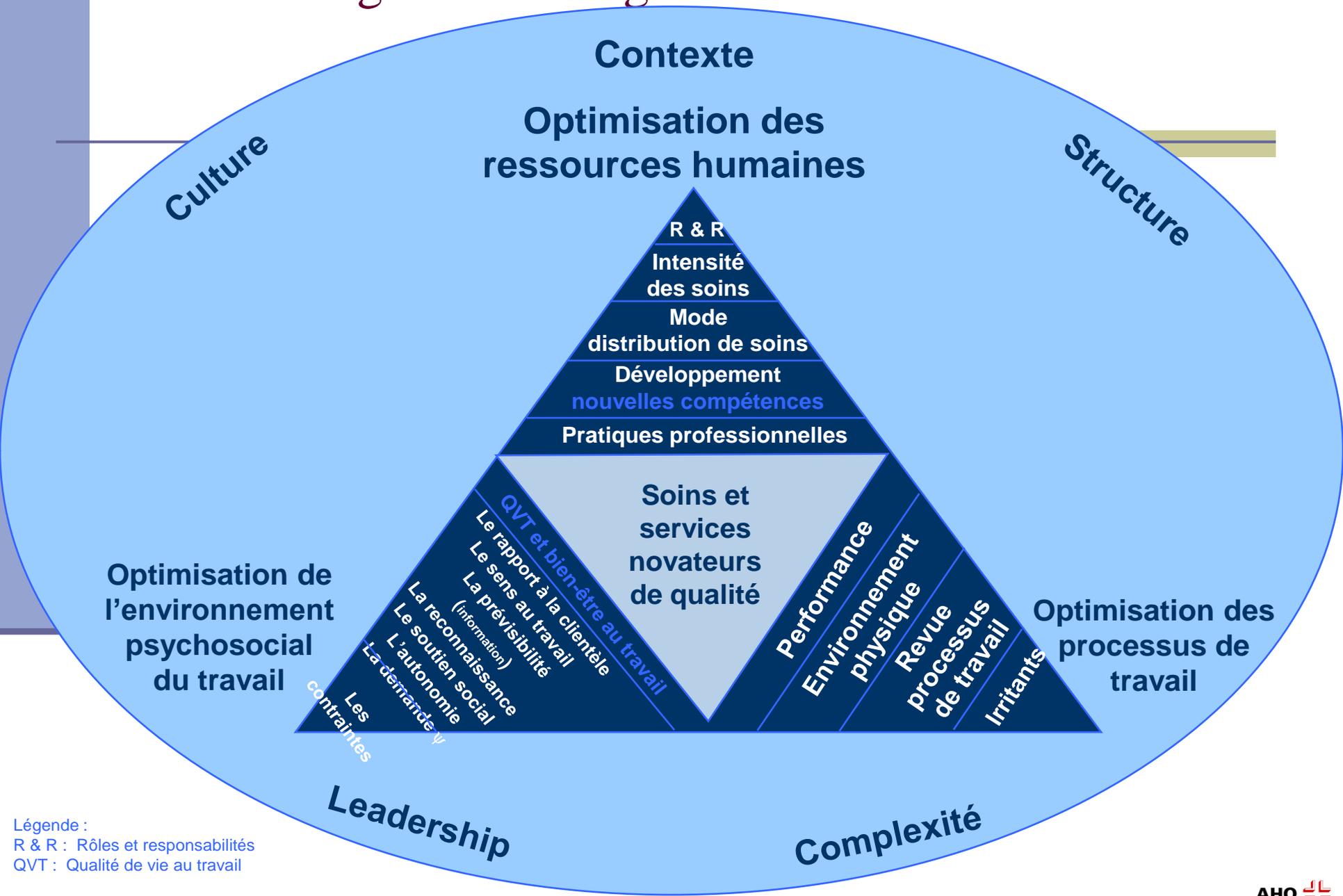
- Les leaders adaptent leur stratégie de mise en oeuvre au fil des événements (souplesse). Les replis stratégiques et les reculs dans le temps sont habituels et normaux
- Le projet prévoit des activités de formation et de coaching pour permettre aux professionnels de s'approprier les nouveaux modèles, processus, rôles, responsabilités et pratiques
- Les leaders implantent rapidement les composantes prioritaires ainsi que les solutions qui font consensus (ce qui amène souvent les hésitants à voir les avantages du projet et à souhaiter que le changement s'accélère et s'implante plus rapidement dans leur secteur d'activités)
- Le projet se donne des indicateurs, mesure les résultats, les effets et les impacts et les fait connaître
- L'établissement organise des visites dans d'autres milieux et fait du « bench-marking » pour se comparer aux autres

Après les conditions, voici le modèle intégrateur et la démarche.

Qu'avons-nous appris des projets en OSST déjà entrepris et qui ont eu du succès ? Il faut.....

- 1) S'assurer de mettre en place le maximum de conditions gagnantes mais ne pas attendre de toutes les avoir..*
- 2) Entreprendre une démarche systématique et systémique de réorganisation du travail (5 étapes)*
- 3) Accepter que la démarche nécessite du temps, de la persévérance, des petits pas, des ressources, du soutien*
- 4) Prévoir au départ les modalités d'évaluation: indicateurs de résultats (organisation/patients/personnel)*

Modèle intégrateur en organisation des soins et du travail



Légende :
R & R : Rôles et responsabilités
QVT : Qualité de vie au travail

L'évaluation de la légitimité du projet et l'analyse de la capacité et du désir de changer de l'établissement

- Tout projet d'OSST s'inscrit dans un **contexte**
Ce contexte est-il favorable/défavorable au projet ?
 - La disponibilité des ressources financières
 - La performance de l'établissement
 - Les changements dans l'environnement
- Tout projet est réalisé dans un établissement qui a sa propre **culture**. La culture est-elle favorable au projet ? Le projet va-t-il à l'encontre de la culture organisationnelle ? La culture est-elle favorable au changement préconisé ?
- Tout projet est réalisé dans une organisation qui a sa propre **structure**. Cette structure est-elle:
 - Mécanique (activités segmentées, travail en silo, on ne déroge pas aux règles) ou
 - Organique (souplesse, mobilité des ressources et libre circulation de l'information)

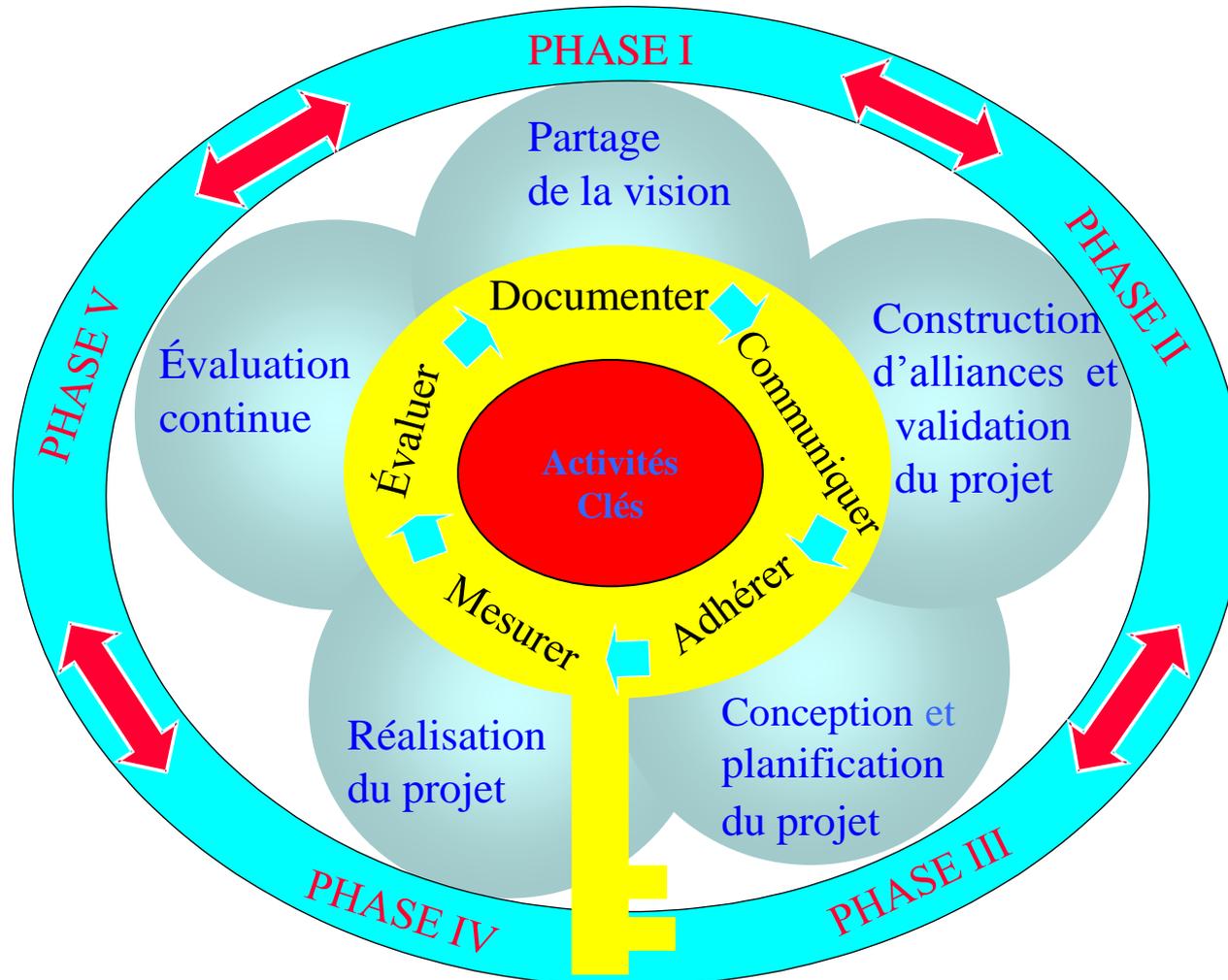
L'évaluation de la légitimité du projet et l'analyse de la capacité et du désir de changer (suite)

- Les acteurs qui seront impliqués dans le projet sont habitués à un certain style de **leadership**. Ce style de leadership est-il favorable ou défavorable au projet ? Le leadership est-il directif-manageriel ou transformationnel-mobilisateur ?
- Le leader **transformationnel**: se préoccupe du bon déroulement des tâches au quotidien, à ce que la routine fonctionne bien. En plus, ce leader écoute, mobilise, influence l'équipe de soins et interdisciplinaire ****MEILLEUR!!!
- Le leadership souhaitable:
transformationnel-mobilisateur

L'évaluation de la légitimité du projet et l'analyse de la capacité et du désir de changer (suite)

- Les acteurs et l'établissement sont-ils habitués à gérer la **complexité** ? Ont-ils eu et ont-ils plusieurs changements à vivre en même temps ?
- Une bonne analyse de la légitimité du projet ainsi que de la capacité et du désir de changer va vous aider à planifier des activités préalables et concomitantes à la mise en œuvre du projet qui vont augmenter les chances de succès du projet.
- Un projet de transformation organisationnelle répond habituellement à une problématique ou à des besoins et attentes et selon ces raisons ou motifs il y aura :
 - - Optimisation des ressources humaines
 - - Optimisation des processus de travail
 - - Optimisation de l'environnement psychosocial du travail

La démarche optimale de gestion de projets



La structure de gestion du projet

Les outils de conception et de planification

La démarche optimale d'un projet d'OSST

LA STRUCTURE DE GESTION DU PROJET

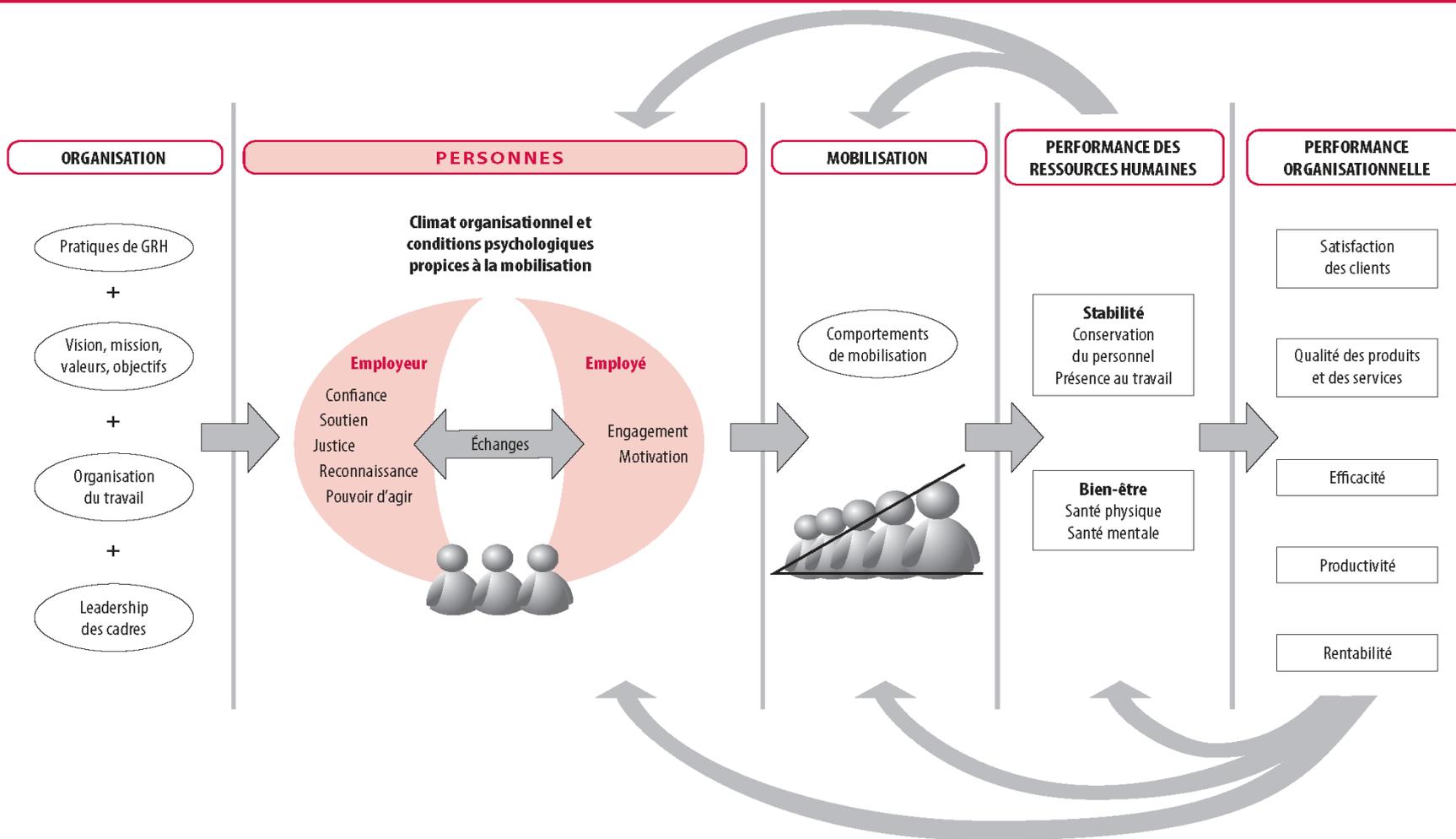
- La structure de gestion d'un projet d'OSST comporte généralement les trois niveaux suivants:
 - Une équipe de direction (stratégique)
 - Un comité de pilotage (tactique)
 - Une ou des équipes de projet (opérationnel)

- Si les conseils consultatifs (CMDP, CII et CM) et les instances syndicales ne sont pas formellement représentés au comité de pilotage ou dans les équipes de projet, ils seront régulièrement consultés ou la structure de gestion du projet pourra comporter :
 - Un comité aviseur clinique (CMDP, CII, CM)
 - Un comité aviseur en relations de travail (DRH et syndicats)

- On évitera d'avoir des équipes de projet de plus de 10 personnes

- On augmentera grandement ses chances de succès en désignant un chargé de projet reconnu et accepté de tous (de préférence quelqu'un de l'interne qui connaît les problématiques, le contexte et la culture organisationnelle qui sera épaulé par un expert (interne ou externe) en animation/D.O./ gestion de projet

SCHÉMA 1 – Mobilisation des ressources humaines : le modèle renouvelé



Modèle de mobilisation

Les réactions nécessaires à l'établissement d'un climat positif

L'utilisation judicieuse des leviers par l'établissement n'est pas suffisante pour générer la mobilisation. Les acteurs internes doivent également faire leur part :

- Ils doivent avoir une réelle volonté de se mobiliser et d'être habités par une motivation intrinsèque à réaliser leur travail
- Ils doivent avoir un engagement émotionnel élevé entre autres envers leur établissement, leur service ou leur équipe de travail, leurs leaders, leur profession, leurs clients, un principe, une action ou un projet particulier

La mobilisation se nourrit de rapports de réciprocité, d'échanges authentiques. Elle s'entretient à coup de dettes morales et sociales entre acteurs.

Modèle de mobilisation (suite)

- **Quand les conditions essentielles à la mobilisation sont présentes, un fort vent de coopération souffle et la volonté de l'établissement de devenir un employeur de choix se trouve d'autant légitimée**
- **Ces conditions liées au climat organisationnel procurent un avantage stratégique durable aux établissements qui savent l'établir**
- **Et quand cette conjoncture est présente, la mobilisation accède dès lors au rang de projet partagé**

La gestion des préoccupations

**Les réactions humaines au
changement:
les préoccupations**

Qu'est-ce qu'une préoccupation?

C'est ce sur quoi on s'interroge et sur lequel on aimerait avoir des éclaircissements, des réponses

Les préoccupations sont suscitées par l'impact anticipé du changement sur chacun de nous

Des effets anticipés du changement sur notre propre environnement

- **Nos savoirs et nos habiletés**
- **Nos motivations**
- **Nos outils de travail**
- **L'organisation de notre travail (routine, méthode, etc.)**
- **Nos valeurs d'équipe ou de groupe**

Des effets anticipés (suite)

Les préoccupations des destinataires sont légitimes et leurs réactions en sont la manifestation

Tous n'ont pas les mêmes préoccupations, mais elles sont toutes utiles à notre adaptation



Un escalier à 7 marches

1. **Aucune préoccupation**
2. **Préoccupation centrée sur le destinataire**
3. **Préoccupation centrée sur l'organisation : volonté et sérieux du changement**
4. **Préoccupation centrée sur la nature du changement**
5. **Préoccupation sur l'expérimentation ou le soutien disponible**
6. **Préoccupation de collaboration avec autrui**
7. **Préoccupation d'amélioration continue à la suite d'un changement**

Exemples du discours

- « Ça ne me concerne pas »
- « Qu'est-ce qui va m'arriver? »
- « Est-ce là pour durer? »
- « Ce sera quoi au juste? »
- « Est-ce que je vais être capable? »
- « Ça vaudrait la peine qu'on se réunisse... »
- « Essayons ceci » ou « Et si on faisait cela... »

En conclusion: un projet en OSST est réussi quand...

- Les leaders suivent leur plan mais ont l'intelligence de l'adapter au besoin, de ralentir/accélérer le rythme selon le cas (ils évitent l'épuisement des troupes)
- Ils procèdent par étapes logiques et séquentielles
- Ils mettent en oeuvre les stratégies développées pour gérer les influenceurs et les risques, ils mobilisent le personnel et appuient sur le collectif de travail
- Les leaders prennent surtout en compte les préoccupations qui leur sont exprimées
- Les leaders évaluent le projet en OSST