



# Approche sociologique du management d'un service de stérilisation centrale

**De la théorie à la pratique**

***...s'il te plaît...merci...***

**...Rrrr...**

**Respect, rigueur, réflexions, reconnaissance**



# Points abordés

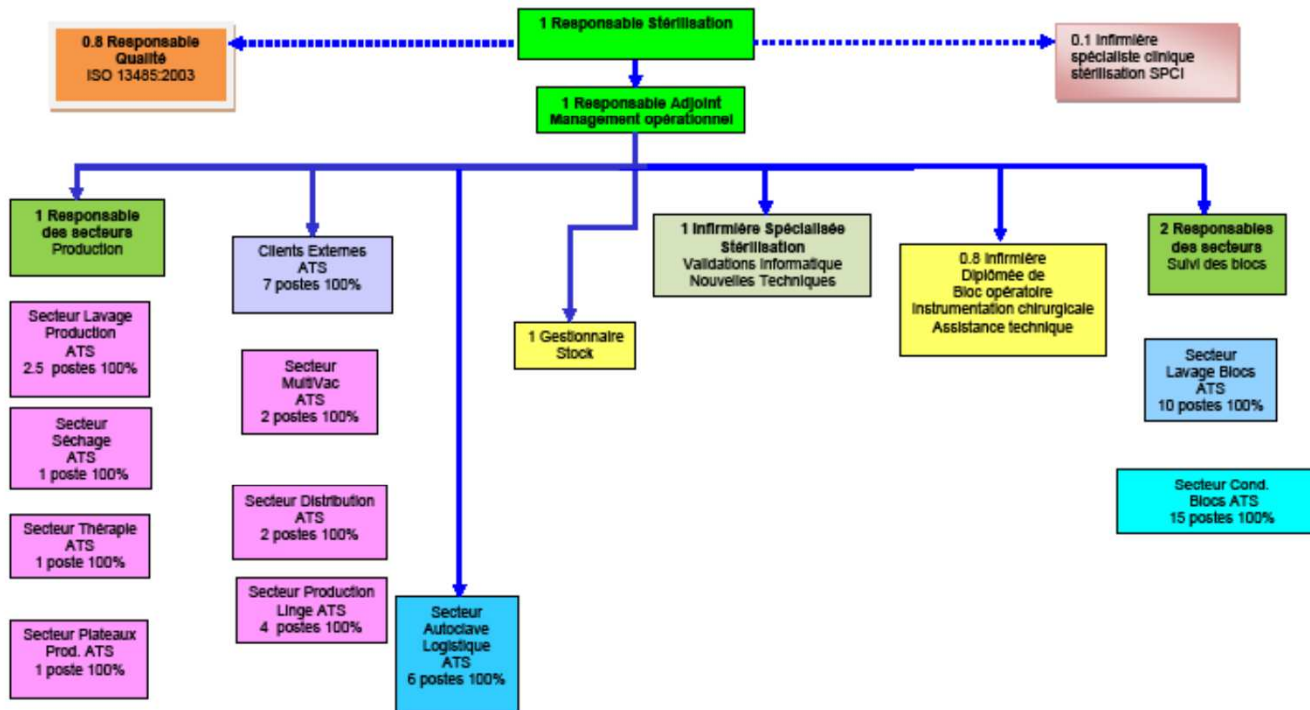
- Diagnostic opérationnel
- Approche organisationnelle
- Les jeux des acteurs
- Les communautés d'intérêts
- Motivation et reconnaissance
- Management ou ménagement?

# Diagnostic opérationnel

- 60.48 ETP
- 4 tunnels de lavage
- 2 laveur-désinfecteurs
- 1 tunnel de lavage chariots
- 1 centrale de dosage
- 5 stérilisateur à la vapeur d'eau saturée: 70 UTS
- 2 stérilisateur OE
- 1 sterrad™ 100NX
- Activité 24 heures / 24 heures
- 3 sites actuellement, en restructuration
- 30 m<sup>3</sup> stérilisés par jour (vapeur d'eau saturée / sur 365 jours)
- 1.6 millions paquets fabriqués par an
- 150 000 articles « en transit » par an
- Activités blocs par jour: 230 plateaux / 380 sachets
- Ancienneté < 5 ans : 70% de l'équipe
- Reconnaissance d'un métier ATS + évolution salariale: depuis juillet 2002

# Diagnostic opérationnel

	<b>STERILISATION CENTRALE</b> Direction des Opérations Secteurs de la Logistique des Soins	<b>QR027.4</b> Diffusion : 02.01.2012
<b>ORGANIGRAMME DE LA STERILISATION CENTRALE</b>		
Rédigé : Hervé Ney / 21.11.2011	Vérifié : Amélie Boireaux / 21.11.2011	Approuvé : Hervé Ney / 26.12.2011





# Diagnostic opérationnel

- Un milieu fermé
- Un environnement bruyant
- Un travail physique
- Un service prestataire
- Des qualifications multiples
- Un « passé » peu glorieux
- Un niveau salarial peu élevé parmi les fonctions de l'Hôpital
- Une « entreprise » au sein de l'Hôpital

# Approche organisationnelle

## Henri Fayol – 14 principes d'organisation

- **Division du travail** : spécialisation des fonctions et séparation des pouvoirs
- **Autorité et responsabilités** : récompenses et pénalités
- **Discipline** : respect, obéissance, assiduité
- **Unité de commandement** : opérationnel
- **Unité de direction** : stratégique
- **Subordination de l'intérêt particulier à l'intérêt général**



# Approche organisationnelle

## Henri Fayol – 14 principes d'organisation

- **Rémunération du personnel** : équitable
- **Centralisation** : si augmentation du rôle des collaborateurs alors décentralisation
- **Ligne hiérarchique**
- **Ordre** : chacun à sa place, et à la bonne
- **Equité**
- **Stabilité du personnel**
- **Initiative**
- **Union du personnel**





# Approche organisationnelle

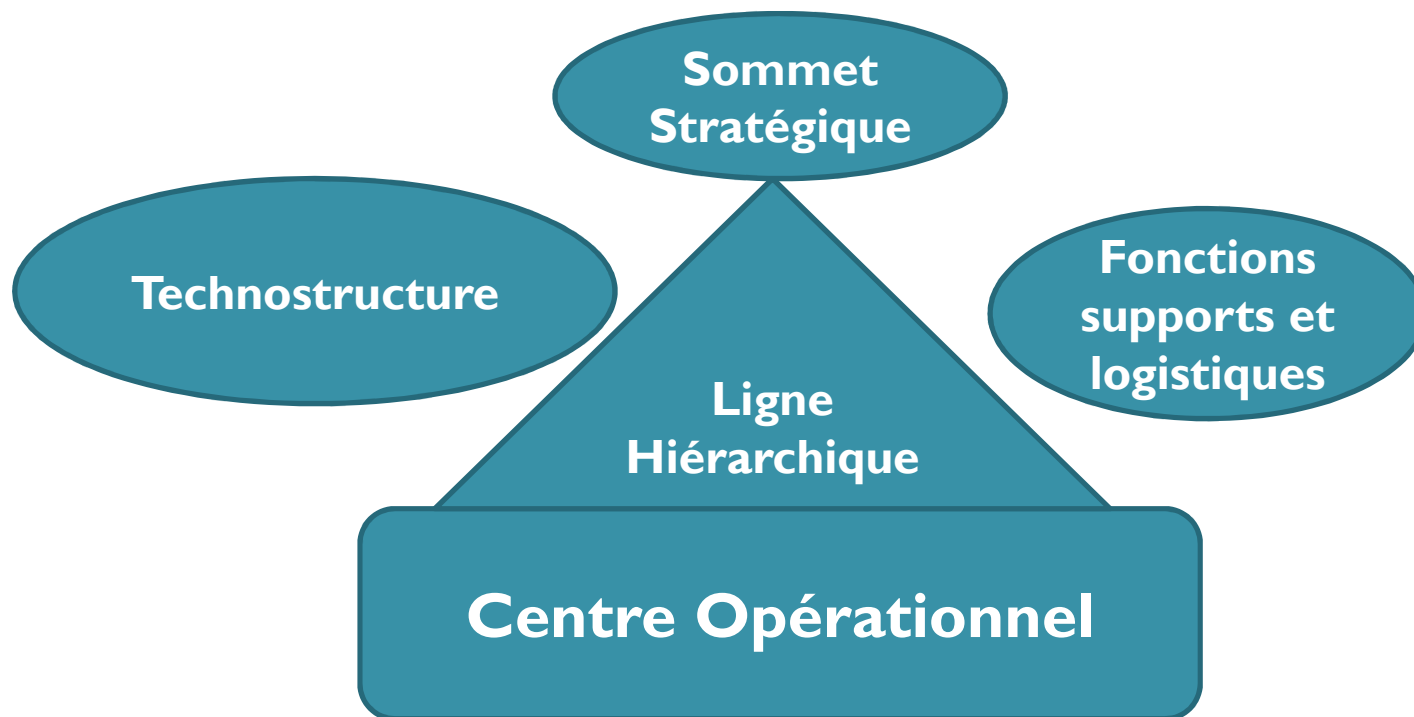
## **Max Weber – 3 formes de domination sociale. Bases de la légitimité**

- **Charismatique** : qualités personnelles du dirigeant (prophète, héros ou démagogue)
- **Traditionnelle** : coutumes, héritages
- **Rationnelle – légale** : lois, règles, règlements, procédures



# Approche organisationnelle

- **Henry Mintzberg – Les 5 parties de base des organisations**



# Approche organisationnelle

- **Henry Mintzberg – Les 5 processus de coordination des tâches**
- **Ajustement mutuel:** petits groupes
- **Supervision directe :** commandement
- **Standardisation des procédés :** tâches simples et routinières
- **Standardisation des résultats :** choix de la méthode à l'opérateur
- **Standardisation des qualifications**

# Les jeux des acteurs

- **Michel Crozier et Erhard Friedberg**
- L'acteur n'est jamais totalement contraint. Il dispose d'une **marge de liberté**.
- Il développe une **stratégie rationnelle**, d'où découle son comportement. Mais celle-ci est **limitée** car les décisions prises ne sont que le fruit de leur représentation de la situation, en fonction de leur information et de leur exigences
- La conséquence : un **système d'action concret**, construit collectif, conséquence des interactions entre les comportements individuels
- **Le « marginal sécant »**: celui qui maîtrise les règles organisationnelles, et qui alimente le système d'action concret

# Les jeux des acteurs

- **Michel Crozier et Erhard Friedberg**

Le pouvoir de A sur B permet à A d'obtenir de ses échanges avec B qu'ils lui soient favorables car A possède :

- **Une compétence difficilement remplaçable**
- **La maîtrise des réseaux de communication**
- **La maîtrise des relations avec l'environnement**
- **L'utilisation des règles organisationnelles**



# Les jeux des acteurs

- **Renaud Sainsaulieu – L'identité au travail**
- Manière dont les différents groupes au travail s'identifient aux pairs, aux chefs, aux autres groupes,
- L'identité au travail est fondée sur des représentations collectives distinctes
- Importances des cultures, mythes, symboles, des représentations sociales et pas uniquement professionnelles

# Les communautés d'intérêts

- **Luc Boltanski et Laurent Thévenot – 6 « cités » pour asseoir sa légitimité par conventions partagées**
- **Cité domestique** : Proximité, relation de dépendance et de protection. Positions acquises par recommandations
- **Cité civique** : L'intérêt général lie les individus entre eux. Action pour le bien commun. Repose sur la légalité, la représentativité
- **Cité industrielle** : Efficacité. Productivité. Standardisation, reproductibilité, méthode. Repose sur un expert opérationnel.

# Les communautés d'intérêts

- **Luc Boltanski et Laurent Thévenot – 6 « cités » pour asseoir sa légitimité par conventions partagées**
- **Cité marchande** : Lien social repose sur la recherche de biens rares. Repose sur acheteurs et vendeurs. Opportunisme, liberté d'action, pas d'émotions.
- **Cité de l'opinion** : Statut dépend de l'opinion exprimée par les autres. Repose sur leaders d'opinion, sur la reconnaissance publique. Influence, séduction.
- **Cité inspirée** : Valeurs propres ne dépendant pas de l'opinion des autres. Repose sur la créativité, l'originalité, l'imagination, le génie.



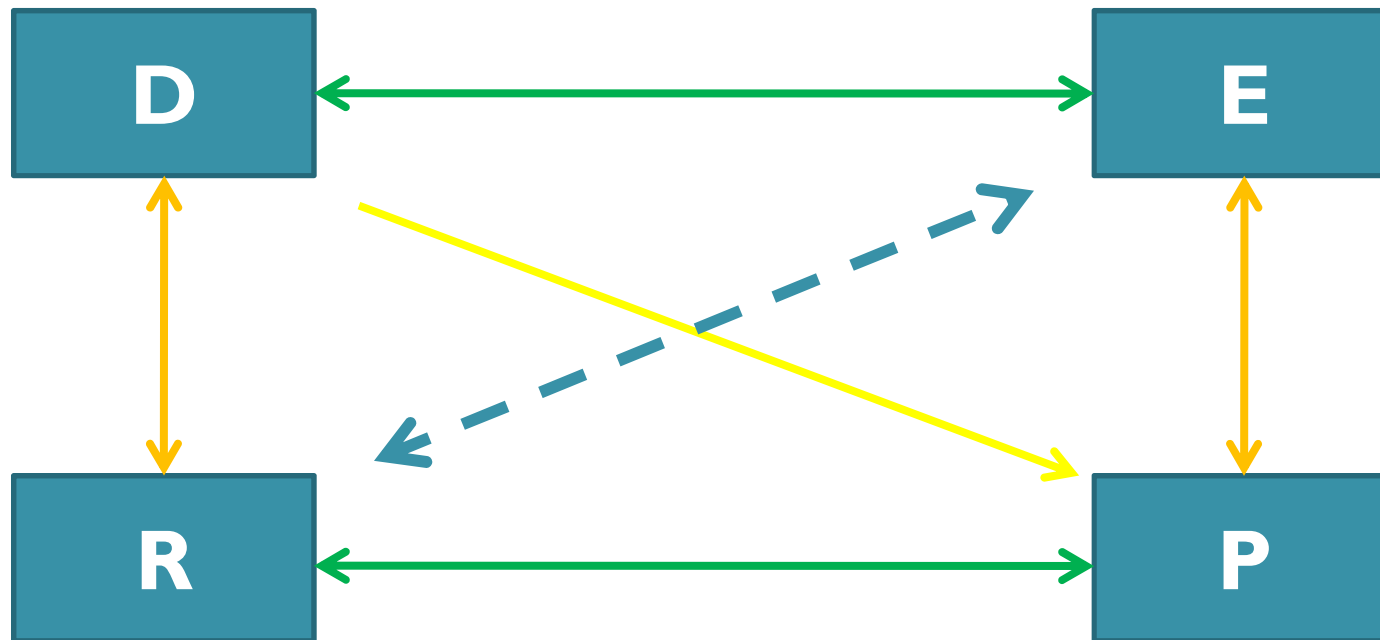


# Les communautés d'intérêts

- **Les ajustements permanents  
« conflit-coopération »**
- Direction de l'Hôpital
- Encadrement opérationnel et hiérarchique
- Représentants du personnel
- Personnel

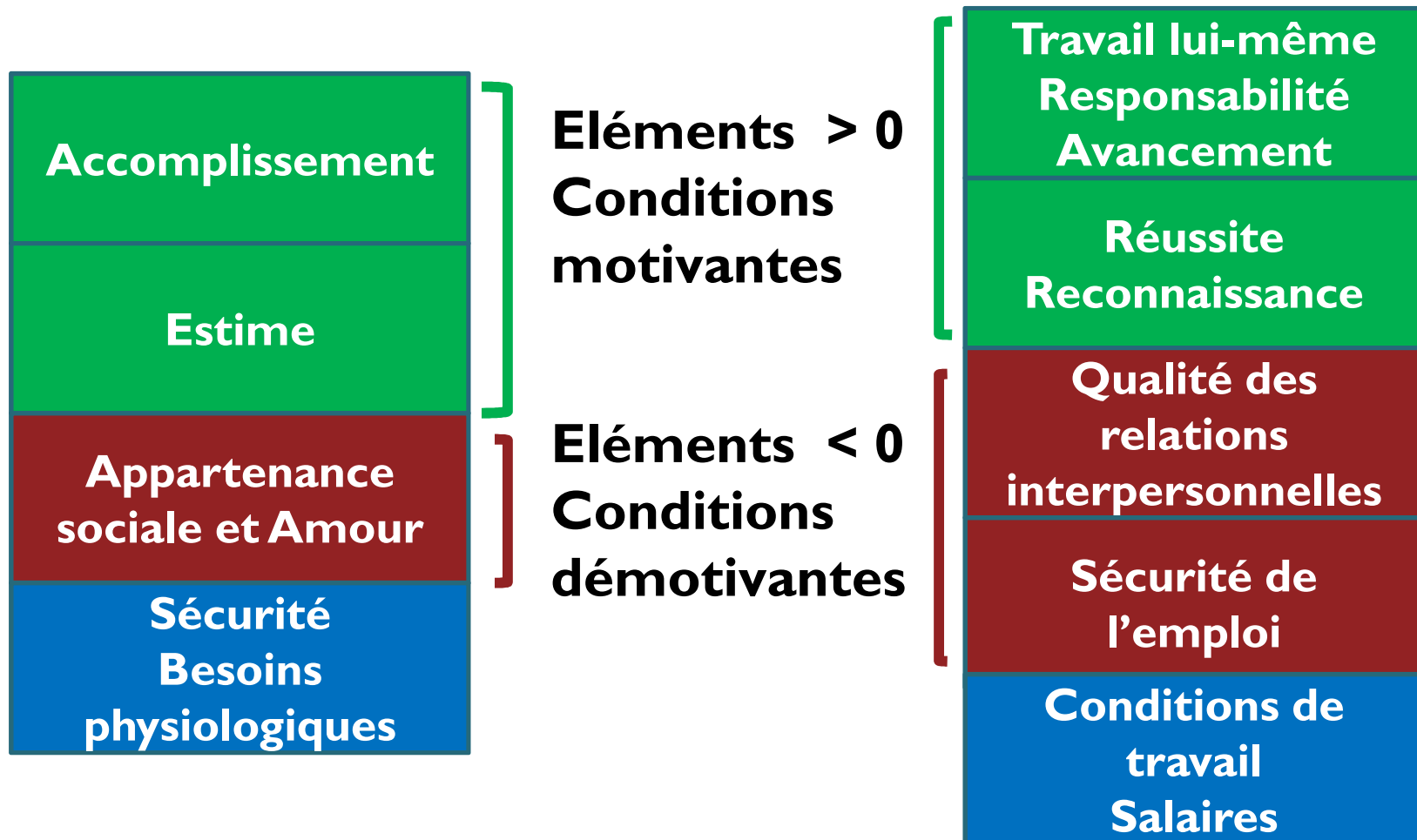
# Les communautés d'intérêts

- **Diagramme relationnel**



# Motivation et reconnaissance

## Abraham Maslow – Frédéric Herzberg



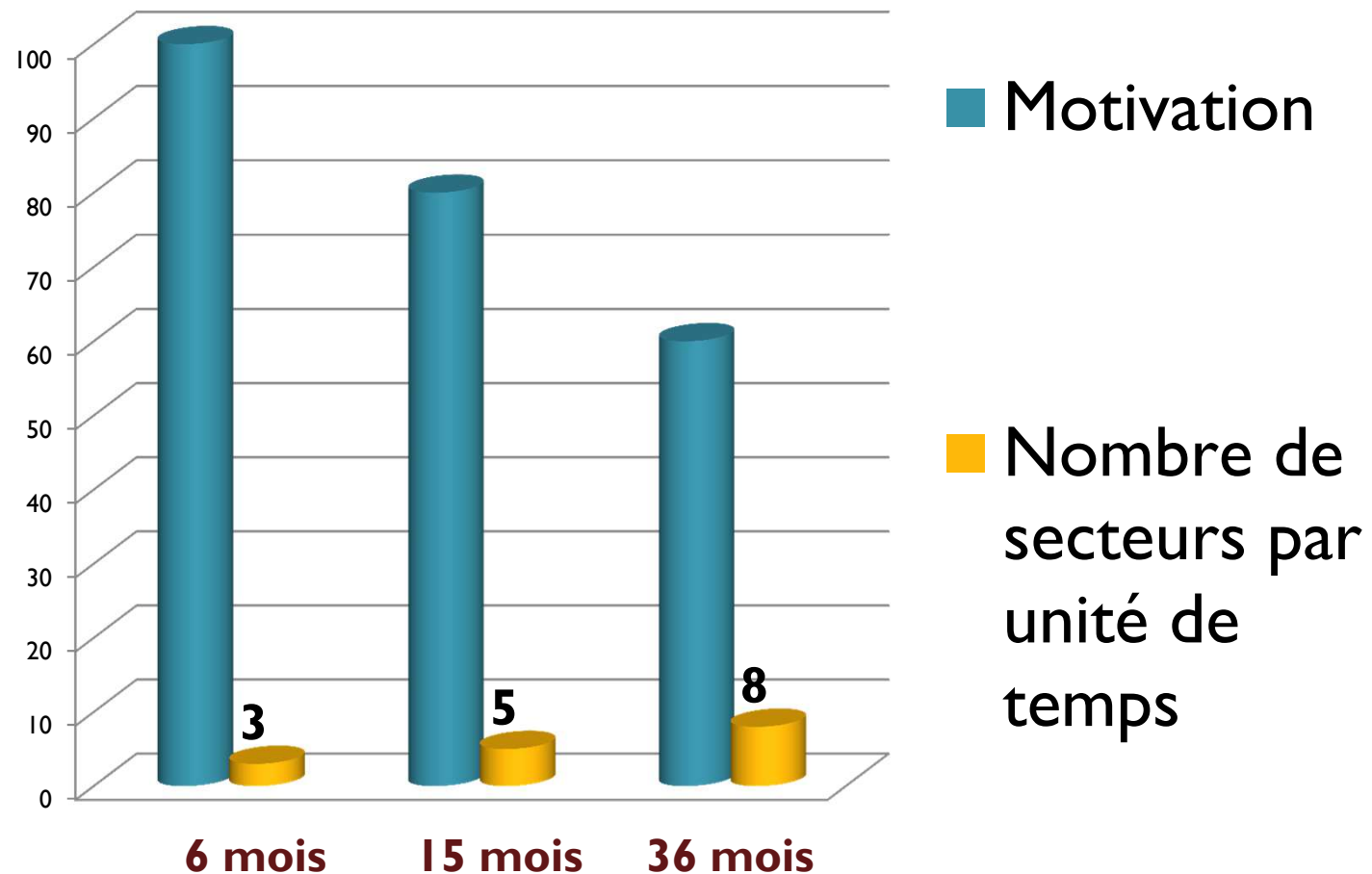


## Motivation et reconnaissance

- **Kurt Lewin – comprendre le processus du changement**
- **Le dégel** : prise de conscience de la nécessité de changer et l'accepter. Que perdre? Puis que gagner?
- **La phase de transition** : expérimentation, solutions mises en œuvre
- **La cristallisation** : consolidation des nouveaux comportements. Pérenniser les nouvelles pratiques.

# Motivation et reconnaissance

- **Un paradoxe ?**



# Motivation et reconnaissance

**Ce sont les hommes qui font la différence...**

**1985 Paris congrès de l'Institut de l'entreprise**

- *J.M. Descarpentries reprend le concept  $E=MC^2$  (Énergie totale contenue dans une portion de matière) et propose:*

$$\mathbf{Eh = M.C.C.}$$

- Eh = Efficacité Humaine
- M = Motivation (volonté d'agir et de réussir)
- C= Compétences (savoir, savoir-faire, savoir-être)
- C= Culture (corpus de valeurs partagées)

# Motivation et reconnaissance

- **Motivation**

- Intérêt au travail
- Satisfaction salariale
- Satisfaction au secteur
- Satisfaction dans le service

- Accorder des scores par items et suivre l'évolution au fil du temps, suite aux évaluations

- **Culture:**

- Image du secteur
- Image de l'encadrement
- Valeurs communes au secteur
- Informations – Communication

- **Compétences**

- Adéquation au poste occupé
- Gestion des autres postes
- Capacité d'encadrement



# Management ou ménagement?

- *Mieux vaut se tromper en faisant confiance que de tout régenter par excès de défiance : Hervé Sérieyx*
- *A l'inverse du maillage conçu pour favoriser les complémentarités, l'esprit de clan encourage la courte échelle entre les médiocres : Gabrielle Roland*
- *Celui à qui on permet de marcher normalement, gueule d'abord parce qu'on lui a fauché ses béquilles : François De Closets*

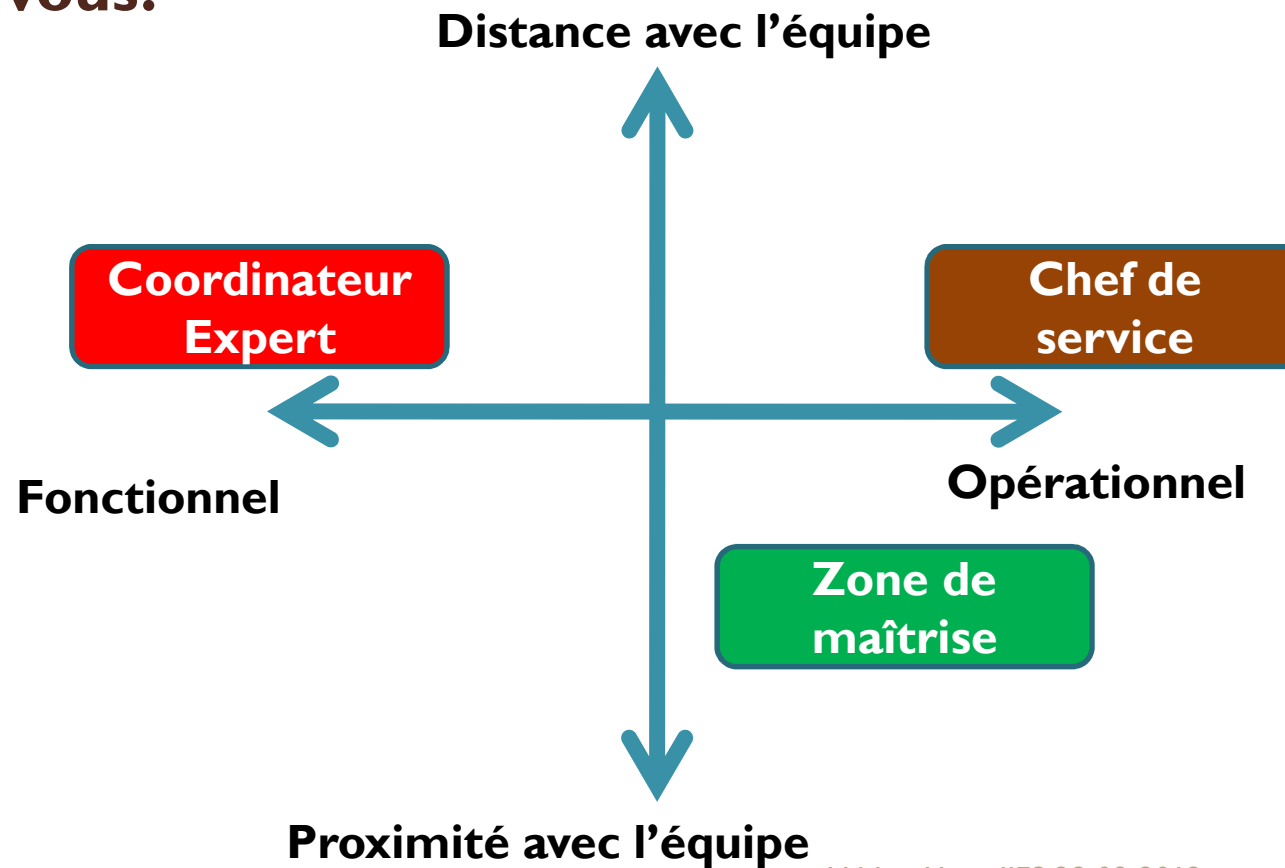


# Management ou ménagement?

- **Hervé Serieyx – Le zéro Mépris *Idée de Manager:***
- Passionné de solutions et non de problèmes
- Instinctifs raisonnés et non analystes septiques
- Etonnés et non blasés
- Femmes et hommes de conviction et non de certitude, d'écoute et non « hauts parleurs »
- Chercheurs d'être et non traqueur d'avoir
- Imaginatifs pragmatiques et non savants théoriques
- Solidaires et non solitaires

# Management ou ménagement?

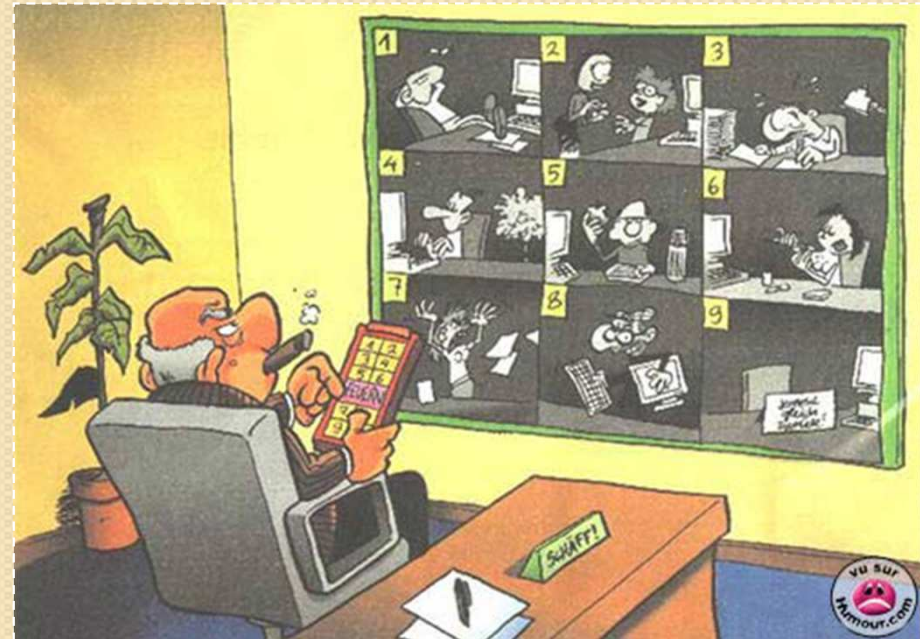
- **Anne Marie Létondal – Positionnement de l'encadrement de proximité. Où vous situez vous?**



## Le SAV pour manager

Taylor: sa hantise de  
« la flânerie des ouvriers »

*La communication  
n'est rien sans suivi.  
Et vice versa.*



# Merci pour votre attention

# Bibliographie

- *Les ressources humaines* Dimitri Weiss
- *Traité de gestion hospitalière* Hervé Leteurtre
- *Le zéro mépris* Hervé Sérieyx
- *Dictionnaire de sociologie* Le robert
- *Diagnostic et décisions stratégiques* Atamer - Calori
- *Structure et dynamique des organisations* Mintzberg
- *La sociologie Histoire et idées* P. Cabin – J.F. Dortier