



Arbeits- und organisationspsychologische Beratung  
Dr. Yvonne Bogenstätter

**iafob -**

— Institut für Arbeitsforschung und  
Organisationsberatung

Congrès national pour la gestion de la la santé en entreprise – Colloque 13

## **Gestion de la santé dans les organisations d'experts: défis spécifiques à l'exemple des institutions de la santé publique**

**Dr. Yvonne Bogenstätter,**  
AOB Conseil en psychologie du travail et des organisations

**Dominik Egloff,**  
Institut pour la recherche de méthodes de travail et de conseils en organisation iafob

---

# Contenu

1. vos expériences
2. organisations d'experts: défis spécifiques
3. gestion de la santé dans les organisations d'experts
4. stratégies et démarches

# Inhalt

1. vos expériences
2. organisations d'experts: défis spécifiques
3. gestion de la santé dans les organisations d'experts
4. stratégies et démarches

# 1. vos expériences

- Avez-vous des expériences avec des projets de gestion de la santé au sein d'organisations d'experts **en général**?
- Avez-vous des expériences avec des projets de gestion de la santé au sein d'organisations de la santé publique **en particulier**?

# 1. vos expériences

- A quels défis avez-vous fait face dans ce contexte?

# contenu

1. vos expériences
2. organisations d'experts: défis spécifiques
3. gestion de la santé dans les organisations d'experts
4. stratégies et démarches

## 2. Organisations d'experts – qu'est-ce que c'est?

- missions complexes, exécutées essentiellement par des expert-e-s très bien formés et avec un degré de spécialisation élevée et doté d'une grande autonomie
  - Attitude de base des expert-e-s:
    - „L'organisation est au service des expert-e-s“
- vs.
- „les collaborateurs-trices sont au service de l'organisation“  
(production, services, etc.)
- exemples typiques: hôpitaux, cliniques, hautes écoles, écoles supérieures, institutions de recherche, organisations de conseil, etc.

## 2. Organisations d'experts – caractéristiques (I/II)

- une organisation centrée sur le savoir et les compétences
- un objectif majeur: offrir au client des prestations standardisées
- des collaborateurs-trices qualifiés jouissant de beaucoup d'influence et d'autorité
- un statut basé sur des compétences spécifiques, plus que sur une fonction
- des expert-e-s bénéficiant d'une grande autonomie
- des expert-e-s travaillant de manière indépendante les uns des autres, mais en contact direct avec le client
- une structure d'organisation complexe et relativement stable, conçue pour durer
- des processus de gestion peu professionnalisés
- une répartition du travail en fonction des domaines de spécialisation
- une structure de direction non pyramidale

Egloff et Bogenstätter (2016, basé sur Mintzberg, 1995, Lowendahl, 1997 et Burk, 2010)

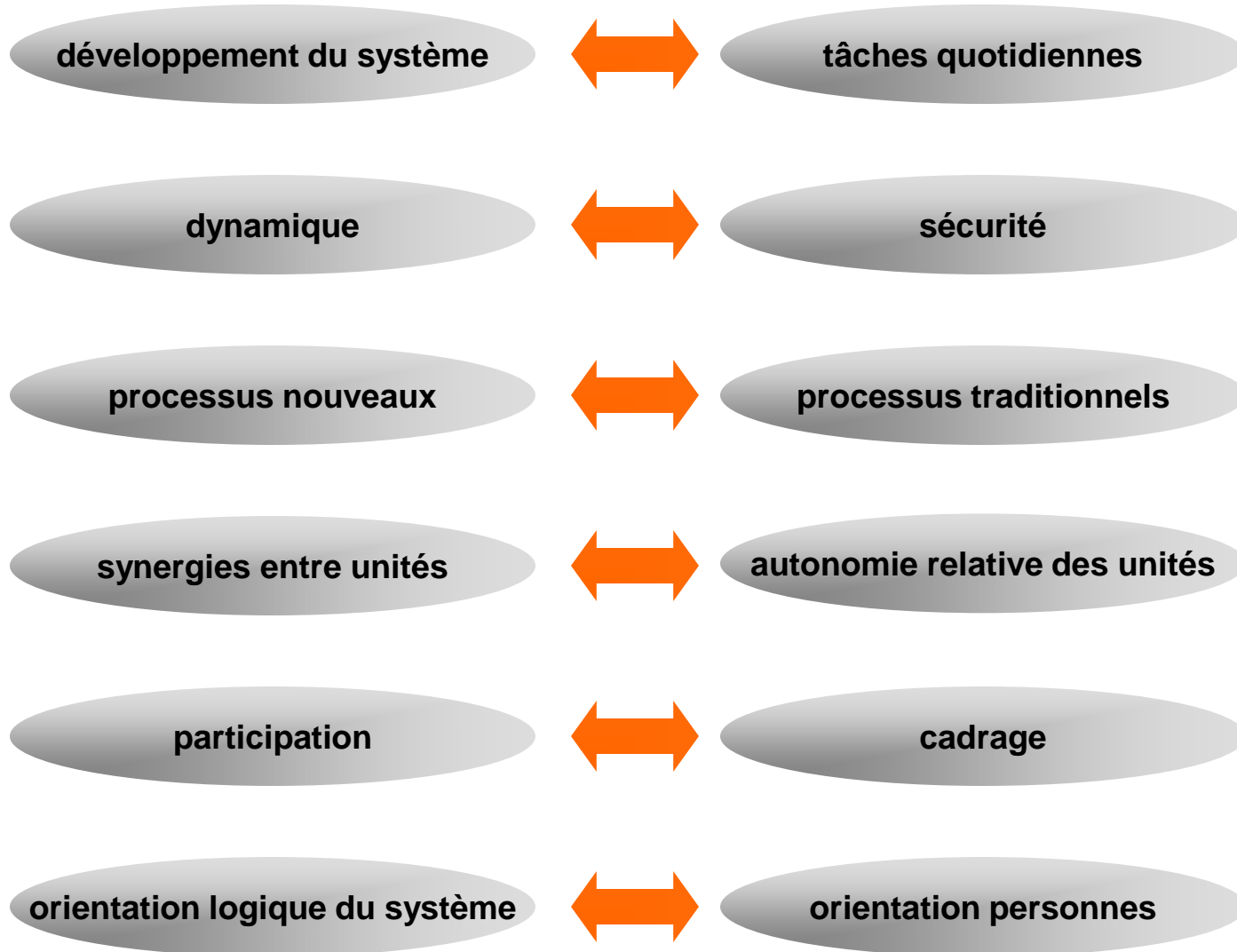


## 2. Organisations d'experts – caractéristiques (II/II)

- une décentralisation maximale des tâches et du pouvoir
- une croissance passant par le développement des domaines existants ou de nouveaux champs de spécialisation
- une faible représentation des postes de gestion qui n'ont qu'une influence limitée
- des tâches de gestion essentiellement axées sur les relations extérieures, la résolution des conflits et les missions d'assistance (par ex. RH, Finances)
- une loyauté plus marquée envers la profession qu'envers l'organisation
- une importante socialisation professionnelle des expert-e-s
- une prétention à l'exclusivité («nous sommes différents de tous les autres»)

Egloff et Bogenstätter (2016, basé sur Mintzberg, 1995, Lowendahl, 1997 et Burk, 2010)

## 2. dilemmes généraux en situations de changement



## 2. Organisations d'experts – défis spécifiques

défi 1:

### **Besoin d'une réflexion sur les principes**

Les décisions du personnel d'encadrement, en particulier dans le cadre d'une transformation, ne sont pas simplement acceptées et mises en œuvre mais font systématiquement l'objet d'interrogations et de discussions.

Egloff et Bogenstätter (2016)

## 2. Organisations d'experts – défis spécifiques

défi 2:

### **Etablissement des rôles organisationnels en lien avec les compétences correspondantes**

La culture de l'organisation et la loyauté des expert-e-s moins marquée envers l'institution qu'envers la profession rendent la tâche difficile pour les détenteurs de nouveaux rôles organisationnels.

Ceux-ci éprouvent souvent des difficultés à obtenir l'acceptation nécessaire, à imposer les champs de compétences et à établir de nouveaux processus de gestion standardisés face à des collaborateurs animés d'un grand besoin d'autonomie.

Egloff et Bogenstätter (2016)

## 2. Organisations d'experts – défis spécifiques

défi 3:

### Établissement d'une culture de projet

Il n'existe souvent peu de culture de projet dans ce domaine.

Ainsi, il est souvent compliqué de mettre en place une organisation de projet et d'obéir à une planification.

Egloff et Bogenstätter (2016)

## 2. Organisations d'experts – défis spécifiques

défi 4:

### **Volonté de prendre part aux décisions et attentes en termes de participation en contradiction avec des ressources réduites**

La volonté de prendre part aux décisions et attentes de la part des divisions est plutôt marquée et ouvertement réclamée.

En même temps, les ressources et la disponibilité à collaborer sont relativement limités.

Egloff et Bogenstätter (2016)

## 2. Organisations d'experts – défis spécifiques

défi 5:

### **Le double rôle des dirigeants et experts**

L'identification avec la profession des cadres est souvent plus importante que la loyauté envers l'institution.

L'identification avec le projet peut ainsi diminuer dès lors que, par exemple, des collègues de la profession commencent à s'y opposer et en appellent à la solidarité et à la préservation des valeurs communes, phénomène encore accentué par la socialisation professionnelle.

Egloff et Bogenstätter (2016)

## 2. Organisations d'experts – défis spécifiques

défi 6:

### **Processus décisionnels de longue durée**

La forte décentralisation du pouvoir, l'influence mineure des dirigeants, la méfiance envers les décisions prises et l'engagement peu marqué des collaborateurs dans leur mise en place, ainsi que le profond besoin de participation aux processus décisionnaires peuvent donner lieu à des prises de décision retardées, à des processus plus longs et même empêcher la prise de décision, étant donné que les personnes concernées sont bien conscientes qu'elles vont se heurter à certaines résistances au moment de la mise en œuvre.

Egloff et Bogenstätter (2016)



## 2. Organisations d'experts – défis spécifiques

défi 7:

### **Absence fréquente de consensus autour du problème**

Les structures et les processus sont considérés comme peu importants, voire comme des entraves à l'autonomie des expert-e-s. En cas de dysfonctionnements ou de conflits, la cause du problème est plus souvent imputée à des personnes qu'à des structures ou des processus.

Egloff et Bogenstätter (2016)

## 2. Organisations d'experts – défis spécifiques

défi 8:

### **Une trop forte socialisation professionnelle freine l'innovation**

La professionnalisation marquée engendre une intériorisation de valeurs confortant ensuite de profondes convictions sur ce qui est important et ce qui est juste.

Les processus de transformation et les innovations d'ordre organisationnel non liées au métier peuvent ainsi apparaître comme des menaces en contradiction avec ces valeurs.

Egloff et Bogenstätter (2016)

## 2. Organisations d'experts – défis spécifiques

défi 9:

### **Faible prédisposition à l'échange de savoirs et à la participation à l'organisation**

Effectuant leur travail de manière relativement indépendante et partant du principe que la qualité est déjà définie et garantie par la standardisation de la profession, les expert-e-s sont souvent peu enclins à échanger activement des connaissances entre eux.

De l'avis des experts, le développement de l'organisation doit être centrée sur le développement des personnes qui la composent et pas sur l'apprentissage du système.

Egloff et Bogenstätter (2016)

# contenu

1. vos expériences
2. organisations d'experts: défis spécifiques
3. gestion de la santé dans les organisations d'experts
4. stratégies et démarches

### 3. Organisations d'experts – défis de la gestion de la santé

défi 1:

**„nul n'est prophète en son pays“**

Dès qu'il s'agit de la santé, presque tout le monde se considère comme expert au sein d'une institution de la santé publique!

### 3. Organisations d'experts – défis de la gestion de la santé

défi 2:

**La gestion de la santé est une tâche de management, mais le management n'a que peu d'importance**

### 3. Organisations d'experts – défis de la gestion de la santé

défi 3:

**La santé, c'est une affaire privée, cela ne regarde pas l'employeur**

Au sein des organisations d'experts et notamment dans le domaine de la santé publique, la santé des collaborateurs-trices est considérée comme une affaire privée et ainsi pas systématiquement abordée. La responsabilité est attribuée à l'individu et pas au système de l'organisation.

Des mesures comme la gestion des absences sont ainsi souvent considérées comme intrusion à la sphère privée.

### 3. Organisations d'experts – défis de la gestion de la santé

défi 4:

**„Processus standardisé imposé? Nous savons faire mieux!“**

L'établissement de processus standardisés et d'instruments de la gestion de la santé dans l'organisation sont considérés comme une restriction de la marge de manœuvre.

En outre, des concepts tels que la gestion de la santé en entreprise ont été développés pour d'autres types d'institutions et « ne peuvent fonctionner chez nous, car notre fonctionnement est entièrement différent ».



### 3. Organisations d'experts – défis de la gestion de la santé

défi 5:

#### „services centraux vs. unités décentralisées“

Le pouvoir au sein des organisations d'experts se trouve essentiellement dans les unités décentralisées (p. ex. les cliniques). Le rôle des services centraux est considéré comme soutien.

La définition de normes (par exemple les processus de la gestion de la santé) rencontre souvent des difficultés car elle vient « du faux côté ».

### 3. Organisations d'experts – défis de la gestion de la santé

défi 6:

**„La gestion? C'est pour les banques et pour la production, pas pour des hôpitaux ou des écoles! “**

L'importance du management et de la gestion est souvent vu comme faible au sein des organisations d'experts. Ainsi, tout ce qui porte le nom « gestion » ou « management » est considéré comme suspect.

De même pour la **gestion** de la santé.

### 3. Organisations d'experts – défis de la gestion de la santé

défi 7:

#### **rôles multiples et confusions y liées**

Dans les institutions à organisations complexes, les acteurs souvent occupent des rôles multiples. Dans la gestion de la santé au sein des organisations de la santé publique en est un bel exemple.

Sans clarification de rôle(s) régulière, il est difficile de mettre en place un tel concept avec les acteurs internes.

### 3. vos expériences

- comment gérez-vous ces défis?

# contenu

1. vos expériences
2. organisations d'experts: défis spécifiques
3. gestion de la santé dans les organisations d'experts
4. stratégies et démarches

## 4. stratégies et démarches

recommandation 1:

**Respecter l'unicité de l'institution et concevoir sur mesure le projet et la manière de procéder par rapport aux exigences particulières**

- accepter l'unicité comme réalité subjective des expert-e-s
- en tant qu'agent du changement: aborder les collaborateur-trices avec beaucoup d'estime, de respect et d'un intérêt véritable pour leur savoir d'expert
- adapter la procédure choisie aux caractéristiques spécifiques de l'institution et de ses expert-e-s

## 4. stratégies et démarches

recommandation 2:

**Laisser de la marge de manœuvre aux cliniques / départements dans les détails de l'application**

- définir le cadre normatif
- laisser de la marge de manœuvre pour la réalisation précise à l'intérieur du cadre défini

## 4. stratégies et démarches

recommandation 3:

### **Répondre aux exigences élevées par rapport à la communication et l'information**

- compléter les séances d'information générales par des échanges individuels, spontanés et informels
- prendre au sérieux les préoccupations exprimées tout en se conformant à une ligne d'action parfaitement claire
- dans certaines limites être prêt à et donner la possibilité pour une réflexion et une discussion sur les principes de base
- complémentairement: installer des moyens volontaires et autonomes pour encourager l'échange de savoirs et d'expériences



## 4. stratégies et démarches

recommandation 4:

### **participation honnête, modérée**

- la participation est indispensable pour rendre la nécessité du changement visible, pour créer un consensus autour de la problématique et pour ancrer de manière pérenne et durable la démarche dans l'organisation
- les collaborateurs-trices du projet agissent en tant que multiplicateurs
- être claire par rapport à la forme de la participation: Echange d'idées uniquement? codécision? pleine participation? (rappels inclus )

## 4. stratégies et démarches

recommandation 5:

**S'interroger sur les raisons précises d'un phénomène d'opposition et tâcher d'y répondre concrètement**

- analyser la situation à fond au lieu de s'engager dans des discussions micro-politiques ou de remise en question de la crédibilité des résultats ou de la manière de procéder
- intégrer les voix critiques dans la démarche et leur attribuer un rôle précis aux acteurs

## 4. stratégies et démarches

recommandation 6:

### **Assurer la culture et le travail de projet**

- planification réaliste avec suffisamment de marge de manœuvre pour la réalisation et la consolidation – il faut du temps et de la patience!
- communication régulière par rapport au progrès des travaux
- en même temps: Faire avancer le projet en rendant à la fois visible son importance et son urgence
- rendre visible de façon répétée la plus-value d'une collaboration au projet, de l'importance du statut d'expert et des compétences de spécialistes pour la démarche
- créer un consensus autour de la problématique – de manière répétée
- travailler à partir de sources acceptées et générer des évidences de manière à objectiver le problème

## 4. stratégies et démarches

recommandation 7:

### **Assurer la compréhension, la clarté et l'acceptation des différents rôles**

- les objectifs et la procédure doivent être partagés et soutenus par le plus haut niveau d'encadrement – les changements sont du ressort des chefs
- créer une «masse critique» de personnes clés, convaincu du bien-fondé du projet, qui feront office de "messagers internes»
- interventions répétées pour délimiter les rôles, surtout lors de potentiels conflits entre plusieurs «fronts» opposés, il s'agit de clarifier la compréhension des rôles (p.ex. entre supérieur, expert-e, collaborateur-trice du projet, représentant-e d'une unité organisationnelle etc.)

## 4. stratégies et démarches

recommandation 8:

### **Certaines mesures ne marchent pas bien dans les organisations d'experts des institutions de la santé publique**

- souvent les cercles de santé sont soumis à une opposition importante ou alors ils ne marchent pas bien
- des contributions thématiques pertinentes (p.ex. gestion du stress, prévention des dépendances etc.) ne sont qu'acceptés par des expert-e-s reconnus
- lors de sondages auprès des collaborateurs-trices il faut s'attendre à une participation plutôt faible et à une opposition par rapport à la méthode. Les résultats sont en règle générale mieux acceptés en cas de sondage scientifiquement fondé et en cas d'un soutien important par la hiérarchie

Merci de votre participation!



Arbeits- und organisationspsychologische Beratung  
Dr. Yvonne Bogenstätter

**iafob** -

Institut für Arbeitsforschung und  
Organisationsberatung