

Centre de recherche et d'intervention en santé des organisations

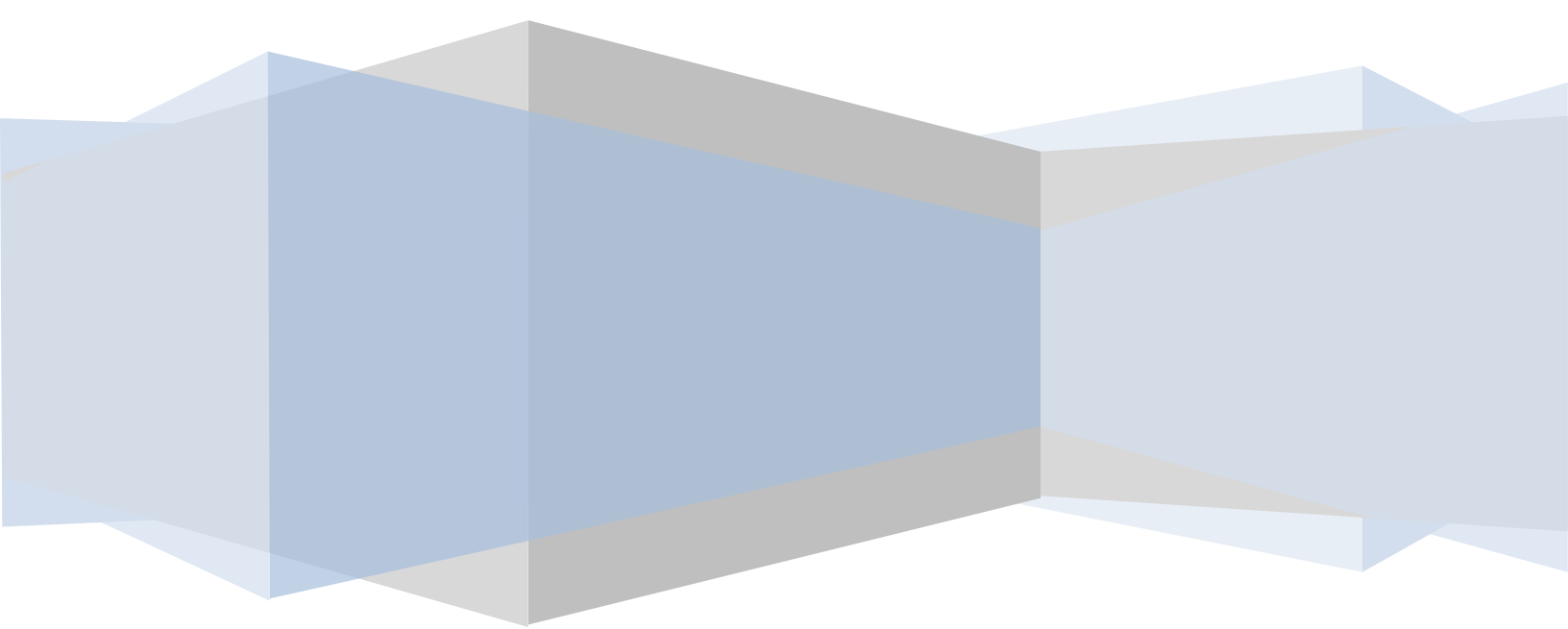
Guide de développement d'une vision mobilisatrice et d'un projet partagé d'établissement

Boîte à outils du CRISO

©1995 Serge Gagnon



Research and Centre de recherche
Intervention Centre for et d'intervention en santé
Healthy Workplaces des organisations



Sommaire

| | |
|---------------------------------------------------------------------|----|
| Introduction..... | 3 |
| 1. L'orientation | 4 |
| A) L'écoute du milieu | 5 |
| B) La vision personnelle du futur à construire | 7 |
| 2. Le pré-projet d'établissement | 9 |
| A) Ambitions..... | 9 |
| B) Valeur..... | 9 |
| C) Stratégies de développement..... | 9 |
| 3. La mobilisation progressive..... | 10 |
| A) La perspective d'ensemble..... | 10 |
| B) Le démarrage du processus et l'animation de son déploiement..... | 11 |
| Conclusion | 12 |

Introduction

" La voie du changement consiste à maintenir actives les transformations de manière qu'il n'apparaisse pas de rigidité, mais que la connexion de l'ensemble soit conservée.

Celui qui parvient à conférer à tout ce qu'il fait cette force de régénération crée quelque chose d'organique qui possède la durée en soi." (Tiré du I Ching).

Paradoxalement, une démarche de changement par émergence (démarche participative) nécessite beaucoup de clarté et de fermeté dans l'intention et l'exercice d'un leadership d'orientation et de mobilisation dans l'action.

L'orientation, c'est la proposition initiale du directeur ou de la directrice à son équipe de gestion et/ou de collaborateurs immédiats, concernant sa vision du futur de l'établissement.

La mobilisation, c'est l'animation, par les membres de l'équipe de gestion et/ou les collaborateurs immédiats, d'un processus de dialogue et d'échanges auprès des équipes de l'établissement ou du service. Ce processus conduit d'abord à développer une "vision partagée du futur à construire" et, ensuite, à réévaluer progressivement les pratiques de travail individuelles et d'équipe à la lumière de ce projet partagé.

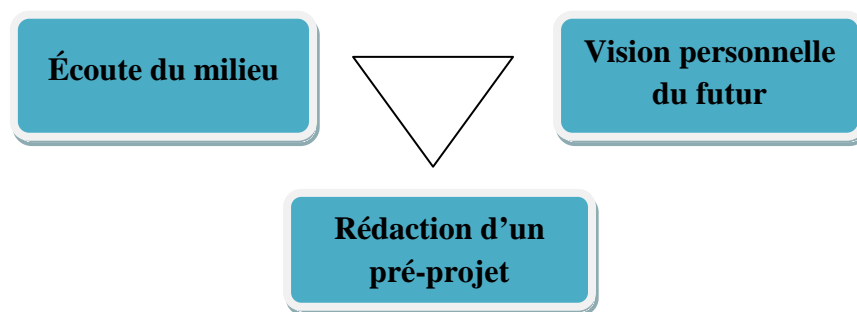
Le présent outil est destiné aux directeurs et directrices générales d'établissement qui souhaitent entreprendre une telle démarche au sein de leur établissement. Il fournit un support méthodologique aux deux niveaux suivants.

- **L'orientation**
Élaborer un "pré-projet", une proposition initiale fondée sur une « vision personnelle » et qui servira de point de départ à la discussion au sein de votre équipe.
- **La mobilisation progressive**
Définir un plan d'animation de la démarche "projet partagé d'établissement".

1. L'orientation

Cette étape ne concerne que vous. Vous ne pouvez pas la déléguer à l'un de vos directeurs. Il s'agit en fait de répondre aux deux questions suivantes :

- Qu'entendez-vous dans votre milieu ?
- Quelle est votre vision personnelle du futur de l'établissement ?



Dans une démarche traditionnelle de **changement planifié**, on définit des objectifs, des plans d'action et des moyens pour contrôler les résultats. Il s'agit alors de déterminer le sens précis de l'action (*contenu*) avant d'agir. Généralement, ça se passe autrement par la suite !

Dans une démarche de **changement émergent**, il s'agit plutôt de :

- Favoriser le développement d'une vision partagée du futur à construire ;
- D'animer un *processus* d'échanges et de dialogues sur les pratiques de travail ;
- De nommer, confronter, renforcer, supporter, questionner le sens qui émerge de l'action au fur et à mesure que le processus se déroule.

Dans cet esprit, cette première partie du guide vous propose une démarche personnelle et peut-être inhabituelle, pour vous assister dans la rédaction d'un pré-projet d'établissement qui vous mobilise personnellement, qui vous donne "plus de vie"...

A) L'écoute du milieu

L'esprit de cette écoute du milieu est résumé dans ce petit dialogue dont la conclusion vous est peut-être familière.

G : Comment faire pour insuffler "plus de vie" à mon établissement, à mon service ?

C : En cherchant "plus de vie" en vous-même.

G : Que voulez-vous dire ? Je me sens en pleine forme ! Comment trouver "plus de vie" ?

C : En prenant le risque d'écouter votre milieu, de ressentir ce qu'il vous dit, de vous écouter vous-même avec une attitude "d'ignorance créative".

G : Comment ça, "ignorance créative" ?! Si j'occupe ce poste, c'est parce que "je sais". Alors, pourquoi me demandez-vous de faire comme si je ne savais pas ?

C : Connaissez-vous cette histoire ? Un soir, un passant voyant un homme chercher depuis un bon moment quelque chose sous le lampadaire du stationnement où il avait garé sa voiture, demande : "Que cherchez-vous ? " L'homme répond : "J'ai perdu les clés de ma voiture". Le passant : "Mais pourquoi ne cherchez-vous pas plus loin, cela fait dix minutes que vous cherchez au même endroit ? " L'homme : "Mais de quoi vous mêlez-vous ?! Vous voyez bien que c'est le seul endroit du stationnement qui est éclairé ! "

Une écoute de "deuxième niveau"

Pendant quelques semaines, partez à la recherche du "sens émergent" des discours que vous entendez dans votre milieu. Ayez constamment à l'esprit la question suivante.

Au-delà des "discours de surface" concernant les problèmes, les demandes, les intentions, les explications, les propositions de changements formulées par les différents groupes qui composent mon établissement (l'équipe de gestion, les différents personnels, le syndicat, les comités de représentation, les clientèles, etc.), qu'est-ce que j'entends ?

Au jour le jour, en écoutant, là où il n'y a pas nécessairement d'éclairage, comment les gens vous parlent de ce qui leur tient à cœur, cherchez à décoder, au de-là des mots, des arguments, ce qu'ils vous disent...

1. Des espoirs, des rêves, des visions d'avenir qu'ils entretiennent à l'égard de l'établissement, des services offerts aux clientèles, des façons de faire les choses, etc. ?
2. Des craintes, des peurs, des désillusions qu'ils vivent tout en cherchant à faire leur mieux.

Écoutez encore ! Demandez-leur ! Prenez des notes !

Suggestion : faites-vous un "journal d'écoute" de façon à pouvoir compléter un tableau semblable à celui-ci.

| | Clientèles | Personnel | Médecins | Partenaires | Autres |
|------------------------------------------------|------------|-----------|----------|-------------|--------|
| Espoirs, rêves, vision d'avenir | | | | | |
| Craintes, peurs, désillusions | | | | | |

B) La vision personnelle du futur à construire

Pour qu'émerge cette vision très personnelle du futur, si vous le pouvez, "retirez-vous de la circulation" pour une journée ou deux, allez dans un endroit qui vous inspire et où vous serez seul. Le sens de cette démarche est illustré dans cette petite histoire.

Sidharta¹, vers la fin de sa vie, arrive au bord d'une rivière et demande au passeur de l'amener sur l'autre rive.

Au cours de la traversée, le passeur "entend" la quête qui habite le voyageur. Il demande : "que cherches-tu, mon ami ? "

Étonné, Sidharta lui répond : "pendant toutes ces années, j'ai cherché le sens profond de ma vie sans jamais le trouver".

Après un long silence, au moment d'accoster sur l'autre rive, le passeur suggère à Sidharta : "assieds-toi sur le bord de la rive et regarde couler la rivière, tu y trouveras ce que tu cherches".

Fatigué de sa route, Sidharta reste assis un long moment, sans trop comprendre ce qu'il doit chercher en regardant la rivière.

Mais, progressivement, un calme profond s'installe en lui : la rivière l'avait ramené au centre de lui-même. Il n'y avait plus rien à chercher : tout était là, enfouit profondément au cœur de sa vie.

Ayant écouté votre milieu, ayant dégagé le sens qui émerge des "discours de surface", demandez-vous : pourquoi j'entends cela et pas autre chose ?

Ce que vous avez entendu est une partie de vous-même. Il reste à lui donner une forme : la vôtre ! En révisant votre "journal d'écoute", réfléchissez aux questions qui suivent. N'oubliez pas, la première réponse (spontanée) est la bonne. La seconde réponse, plus rationnelle, ne vous aide pas à développer une vision personnelle qui vous mobilise suffisamment pour mobiliser les autres.

¹ Roman de Herman Hesse.

Pistes de réflexion sur le bord de la rivière...

1. Quand vous pensez à l'avenir de votre établissement ou de votre service (dans cinq ans par exemple), quels sont vos espoirs, vos rêves, votre vision du futur à construire ? Quel est ce rêve, ce projet personnel qui vous tient à cœur et que vous hésitez peut-être à communiquer aux autres ?
2. Quelles sont vos craintes, vos peurs, vos désillusions ? Qu'est-ce qui vous aiderait à les transformer en moteur de développement ?
3. Essentiellement, qu'entendez-vous de votre milieu et de vous-même ? Écoutez encore !

Exprimez cela en une phrase ou deux.

J'aurai un sentiment profond de réalisation personnelle si je réussis à diriger mon établissement ou mon service vers...

Vous êtes prêt à rédiger votre pré-projet d'établissement ou de service. La page suivante fournit un cadre général de rédaction. Vous pourriez aussi vous inventer un autre cadre.

L'important, c'est de formuler une proposition qui vous mobilise "au-delà du casse-tête des problèmes et des contraintes de la vie quotidienne". Une proposition qui exprime clairement votre vision personnelle face à ces trois questions.

- Où allons-nous ? (ambitions)
- Qui sommes-nous ? (valeurs)
- Comment s'y rendre ? (stratégies de développement)

2. Le pré-projet d'établissement

A) Ambitions

Le futur, c'est, pour une bonne part, ce que nous décidons de faire maintenant

Quand je pense à nos clientèles, à nos personnels, à nos divers partenaires, je serais pleinement satisfait s'ils disaient, un jour, que nous avons contribué à créer un milieu de vie qui leur a permis d'être..., de faire..., et d'avoir...

| | |
|---------------|--|
| Clientèles | |
| Personnels | |
| Médecins | |
| Gestionnaires | |
| Partenaires | |
| Autres | |

B) Valeur

La manière d'agir est la manière d'être. Lao Tseu

Dans la poursuite de ces ambitions, la valeur centrale qui m'anime et que je propose pour guider nos actions, nos décisions, notre façon de faire les choses est...

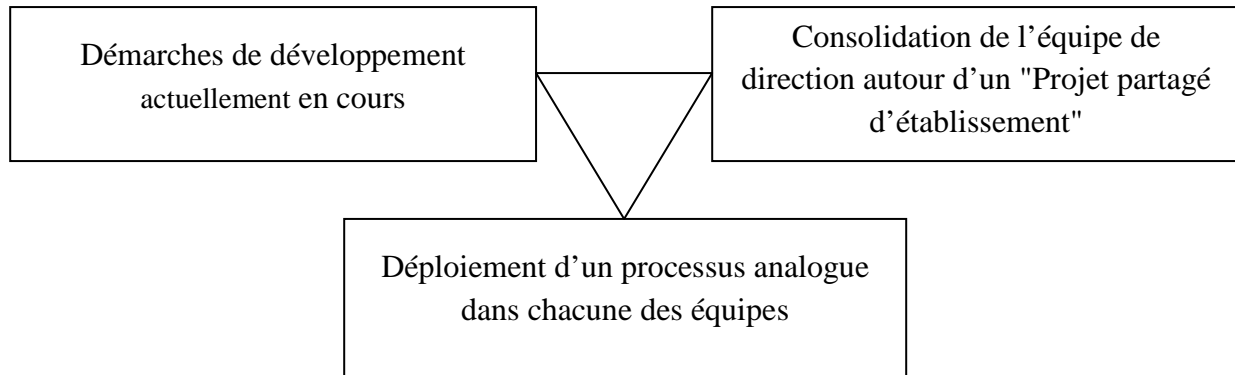
C) Stratégies de développement

Rien ne sert de courir, il faut partir ensemble

Pour réaliser ces ambitions et vivre en accord avec ces valeurs, il est nécessaire d'avoir un projet organisationnel mobilisateur. Des exemples récents sont : climat sain et performant pour des soins et des services des qualités, hôpitaux promoteur de santé, entreprise en santé, Planetree, etc. Il importe cependant que vous adaptiez ces stratégies de développement à la culture de votre établissement.

3. La mobilisation progressive

A) La perspective d'ensemble



Ce schéma indique une chose importante : la démarche "Projet partagé d'établissement" n'est pas un "autre" dossier de développement. Il s'agit plutôt d'une "matrice" à l'intérieur de laquelle tous les autres projets de développement prennent leur sens. En pratique, les activités d'une démarche "Projet partagé d'établissement ou de service" sont les suivantes :

- **Animer un processus de développement d'un projet partagé d'équipe**, c'est-à-dire un processus de dialogue qui conduit chaque équipe, en commençant par l'équipe de gestion, à préciser les ambitions, les valeurs et les stratégies de développement qu'elle veut privilégier, compte tenu de son rôle au sein de l'établissement ou du service, et de sa situation spécifique.
- **Procéder à l'analyse de ses pratiques actuelles** à la lumière de ce projet partagé d'équipe.
- **Planifier**, en concertation avec tous les partenaires concernés, les améliorations, les changements et les développements à mettre en œuvre pour assurer la réalisation progressive du projet partagé d'équipe.

C'est l'ensemble de ce processus par émergence (plutôt que par diffusion d'objectifs spécifiques de changement et de plans d'actions) qui permet de construire un véritable projet partagé d'établissement.

B) Le démarrage du processus et l'animation de son déploiement

a) Partagez votre rêve et laissez-le se transformer !

En utilisant votre pré-projet comme point de départ de la discussion, réalisez un **processus de consolidation d'équipe**. L'objectif consiste à développer une vision partagée du futur et des responsabilités de l'équipe face à la construction de ce futur.

Attention : méfiez-vous de l'adhésion intellectuelle ! Peu de gens sont contre la vertu. Mais, généralement, ça ne change rien dans les routines !

b) Agissez maintenant, faites peu de discours, si vous en faites, sortez de la logique des contraintes et parlez avec votre cœur !

Il s'agit pour l'équipe de gestion de mettre en place les conditions de succès de la démarche, premièrement, en agissant en accord avec vos ambitions et vos valeurs et, deuxièmement, en apportant des solutions concrètes aux "irritants" dont la solution relève de la compétence des membres de l'équipe de gestion.

Attention : ne demandez pas aux autres de faire ce que vous ne faites pas ! Questionnez vos propres pratiques, pas celles des autres !

c) Animez et coordonnez le déploiement du processus et supportez les personnes !

Chaque membre de l'équipe de gestion présente sa propre vision et anime un processus analogue au sein de sa propre équipe. Donc, en résumé :

- Développement d'un projet partagé d'équipe ;
- Analyse des pratiques de travail à la lumière de ce projet partagé ;
- Formulation de projets d'amélioration ou de changement ;
- Formalisation des modalités de gestion en continu de la démarche.

Conclusion

En guise de conclusion, rappelons-nous que ce type de démarche a peu à voir avec la gestion et beaucoup avec le leadership. Comme le dit Laurent Lapierre des HEC :

"La **gestion**, c'est la direction donnée à une organisation, une équipe, par une personne en poste d'autorité à partir d'une analyse des forces en présence : occasions ou menaces dans l'environnement, forces et faiblesses dans l'organisation, valeurs partagées par les gens qui la composent.

Cette direction résulte d'un processus formel et de rapports de forces (positions et habiletés respectives) donnant lieu à des transactions qui aboutissent à un engagement professionnel visant à assurer la réorientation ou le maintien de la finalité d'une organisation (survie, qualité des services, croissance, etc.) généralement fixée à l'avance.

Le **leadership**, c'est la direction donnée à une organisation, une équipe, par une personne qui, grâce à l'originalité de sa vision et de ses façons d'exercer le pouvoir, suscite chez les autres un engagement profond à son projet et réussit à transformer cette organisation, cette équipe de façon durable".

Mais, suis-je capable, ais-je envie de faire cela ? Les choses vont quand même assez bien. Pourquoi investir autant d'énergie ? Comme le suggère Éric Hoffer :

"À une époque de changement radical, l'avenir appartiendra à ceux et à celles qui sont résolument engagés à apprendre. Ceux qui " savent", qui ont terminé leurs apprentissages, se retrouvent équipés à faire face à un monde qui n'existe plus".

Bonne traversée de la rivière !

Serge Gagnon, avril 1995.