

L'HUMAIN au cœur des projets

Et si on essayait le FAIR PROCESS LEADERSHIP ?



-
1. Ma présentation
 2. On plante le décor ?
 3. Notre banquise
 4. La vraie vie
 5. Mon choix
 6. L'humain... la clé
 7. Très bien. Super. Comment on fait ?
 8. Ce que je retiens

Plan

1. Ma présentation

En quelques mots :

Expériences en santé :

- QO cardiaque
- Amélioration continue
- Maître Assistante

Autres expériences :

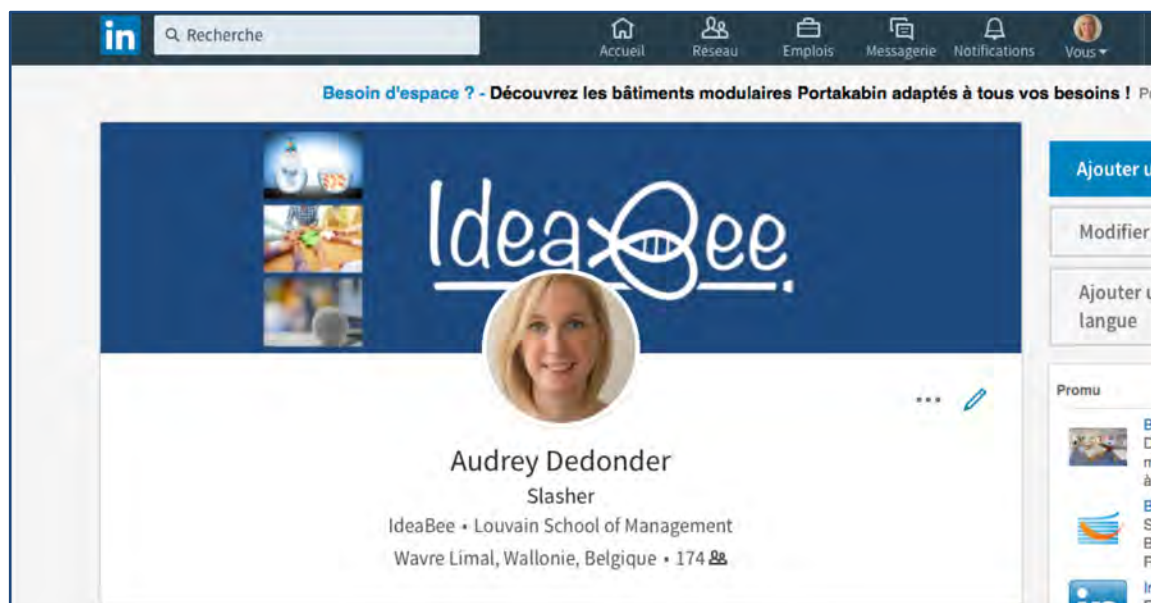
- Gestion de projet
- Consultante
- Entrepreneur

Formations :

- Infirmière
- Master
- Gestion de l'innovation
- ...



Compte tenu de mon parcours et de mes activités, je me considère comme une « slasher ».





Et là... c'est le drame.



2. On plante le décor ?

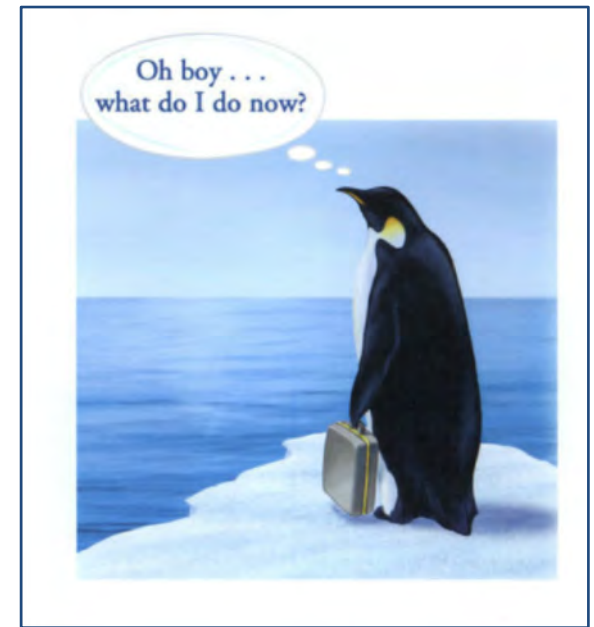
« Il était une fois une colonie de pingouins qui vivait depuis des années sur le même iceberg et n'avait aucune raison d'en changer...»



Source :

Kotter, J. P. et Rathgeber, H. (2014). Alerte sur la banquise!: Réussir le changement dans n'importe quelles conditions. Paris : Pearson Village mondial.

« Un beau jour, Fred, un pingouin un peu plus curieux que les autres, découvre que la banquise est en train de fondre et risque de se briser. »



Source :

Kotter, J. P. et Rathgeber, H. (2014). Alerte sur la banquise!: Réussir le changement dans n'importe quelles conditions. Paris : Pearson Village mondial.

« Après moult hésitations, il décide de faire part de ses inquiétudes à Alice, l'un des membres du Conseil des dix.»



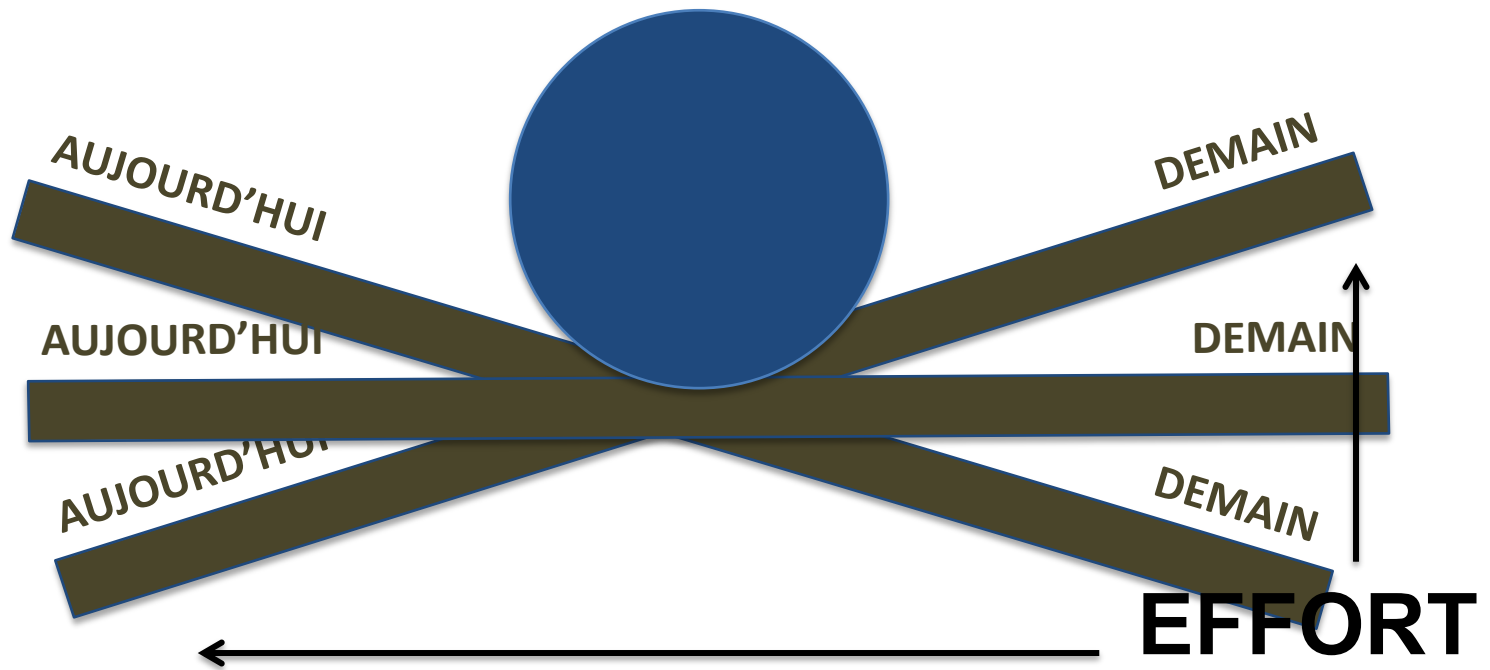
Source :

Kotter, J. P. et Rathgeber, H. (2014). Alerte sur la banquise!: Réussir le changement dans n'importe quelles conditions. Paris : Pearson Village mondial.

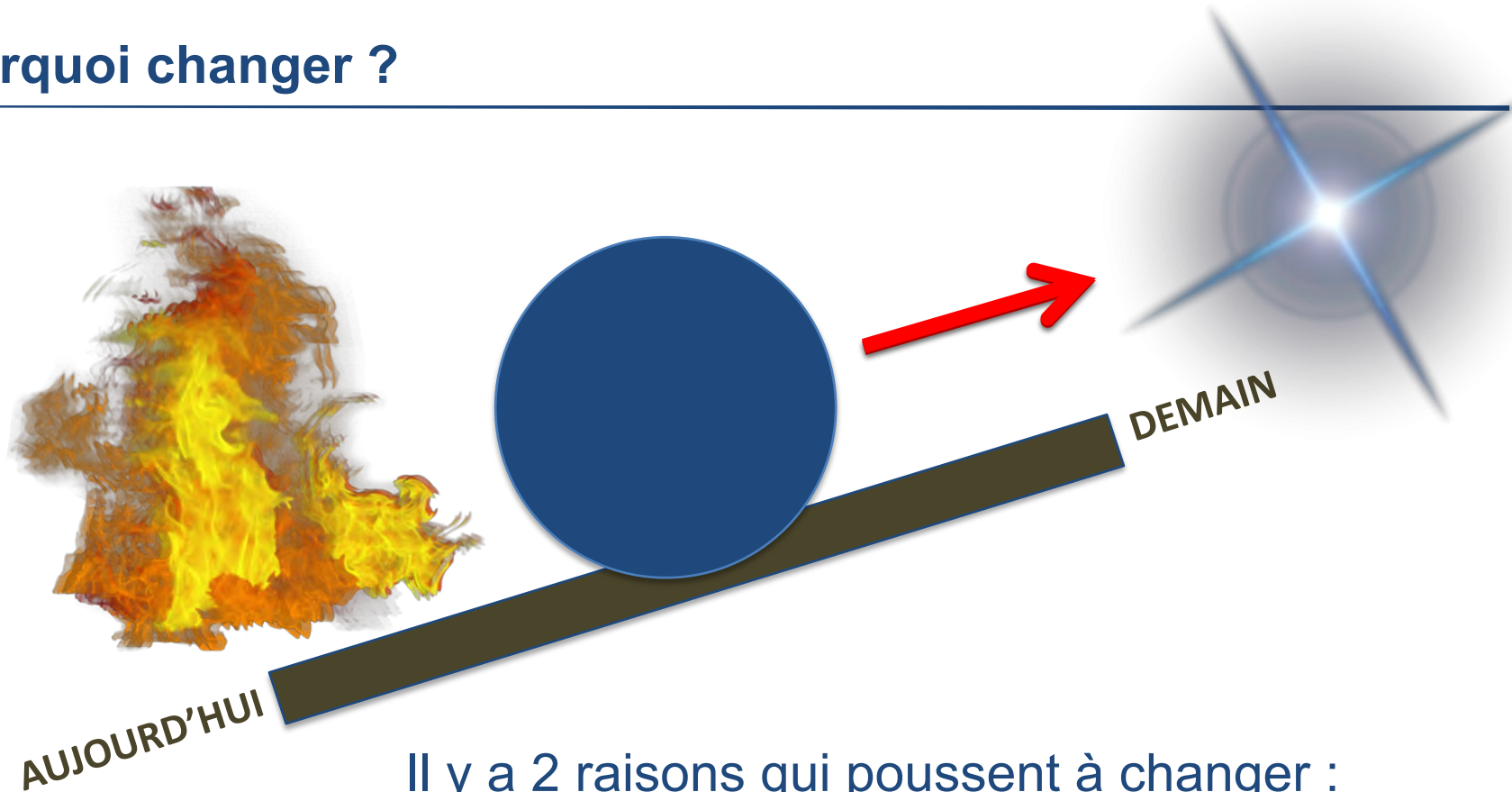
Fred est convaincant; Alice est convaincue : il faut changer !



Symbolisons le changement :



Pourquoi changer ?



Il y a 2 raisons qui poussent à changer :

- Une situation de type “burning platform”
- La volonté d’aller vers un futur brillant

Pour Fred, il s'agit d'une situation de type « burning platform ».



Fred a repéré un grand danger pour la colonie : la banquise fond et risque de craquer.

Si ce risque se produit, les pingouins se retrouveront à l'eau... les adultes comme les enfants. Certains n'y survivront pas.

Il y a urgence parce que l'hiver arrive.

Source :

Kotter, J. P. et Rathgeber, H. (2014). Alerte sur la banquise!: Réussir le changement dans n'importe quelles conditions. Paris : Pearson Village mondial.

Qu'est-ce qui rend notre « banque » instable ?

Différents facteurs bouleversent notre équilibre :

- L'évolution du monde
 - Innovations technologiques
 - Pressions
 - Compétitivité, concurrence
- L'évolution de législation
- L'évolution des mentalités
- ...



Le monde change. Vite.

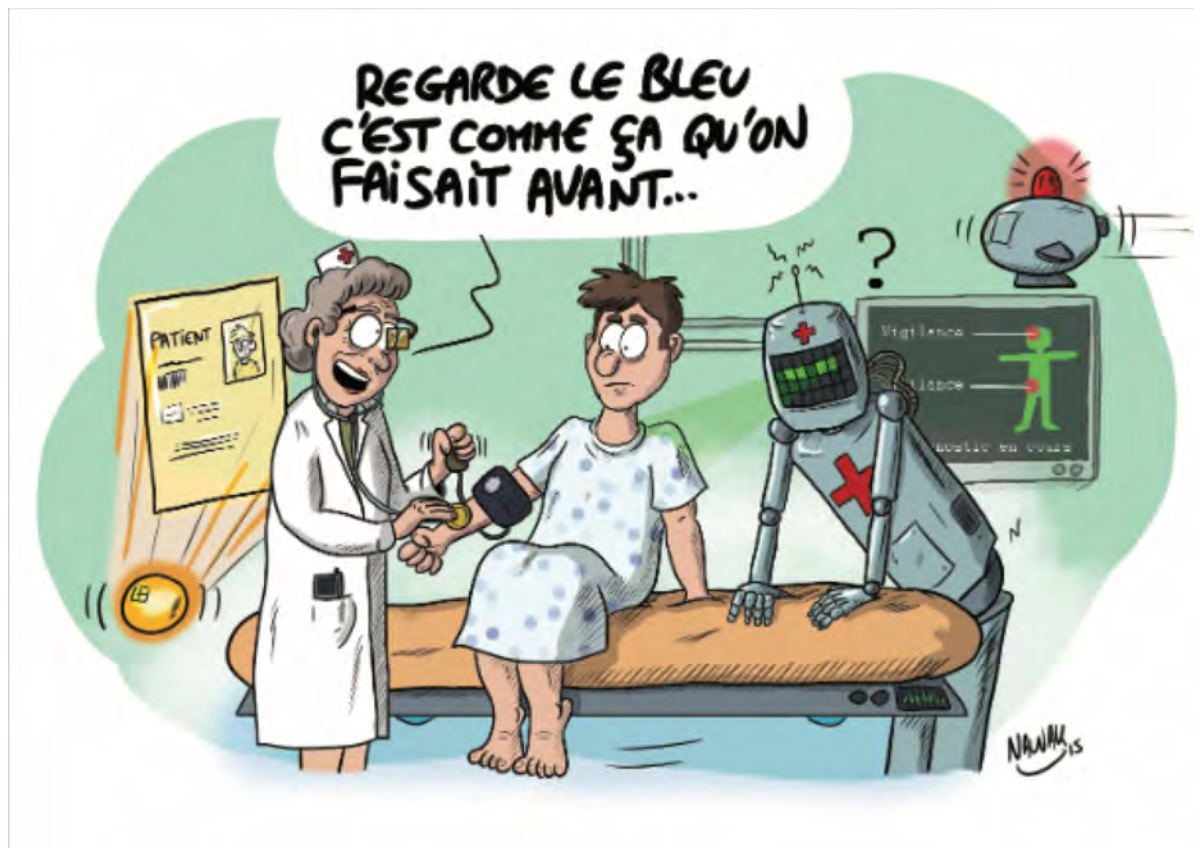


Le monde actuel, terreau fertile pour l'innovation.

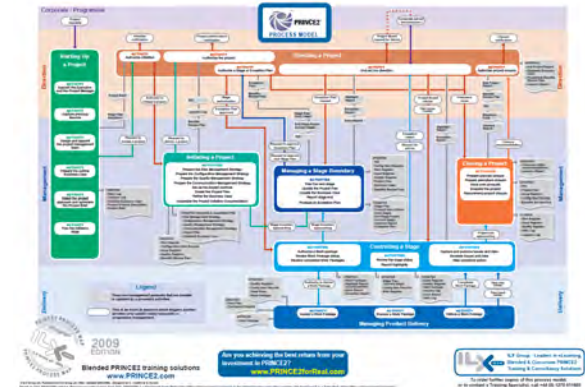
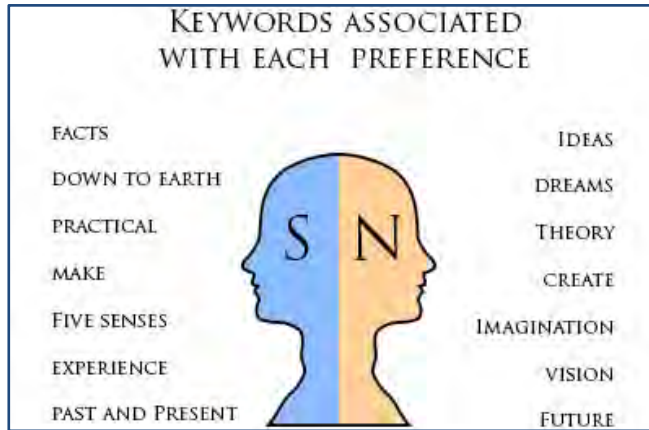
En résumé nous pouvons dire que notre monde d'aujourd'hui est lui-même un terreau fertile pour l'innovation :

- L'**information** est disponible, accessible, abondante.
- La **transmission** d'informations est instantanée et mondiale.
- Les **collaborations** passent les frontières, la réflexion est enrichie de la mise en réseau de talents.

3. Donc... notre banquise bouge.



Pour moi, le changement, c'est super.



Les 8 étapes pour réussir le changement :

PLANTER LE DECOR

1. Créer un sentiment d'urgence
2. Réunir l'équipe de pilotage

DECIDER QUOI FAIRE

3. Développer la vision et la stratégie

ENCLANCHER LE MOUVEMENT

4. Communiquer pour faire comprendre et adhérer
5. Donner aux autres le pouvoir d'agir
6. Produire des victoires à court terme
7. Persévérer

PERENNISER

8. Créer une nouvelle culture

CADRE

PREPARATION

EXECUTION

CLOTURE

Source :

Kotter, J. P. et Rathgeber, H. (2014). Alerte sur la banquise!: Réussir le changement dans n'importe quelles conditions. Paris : Pearson Village mondial.

Et là... c'est le drame.



4. La vraie vie

**Bon sans blague...
La vraie vie, on en
parle ???
Entre la théorie et la
pratique, il y a un
fossé !**

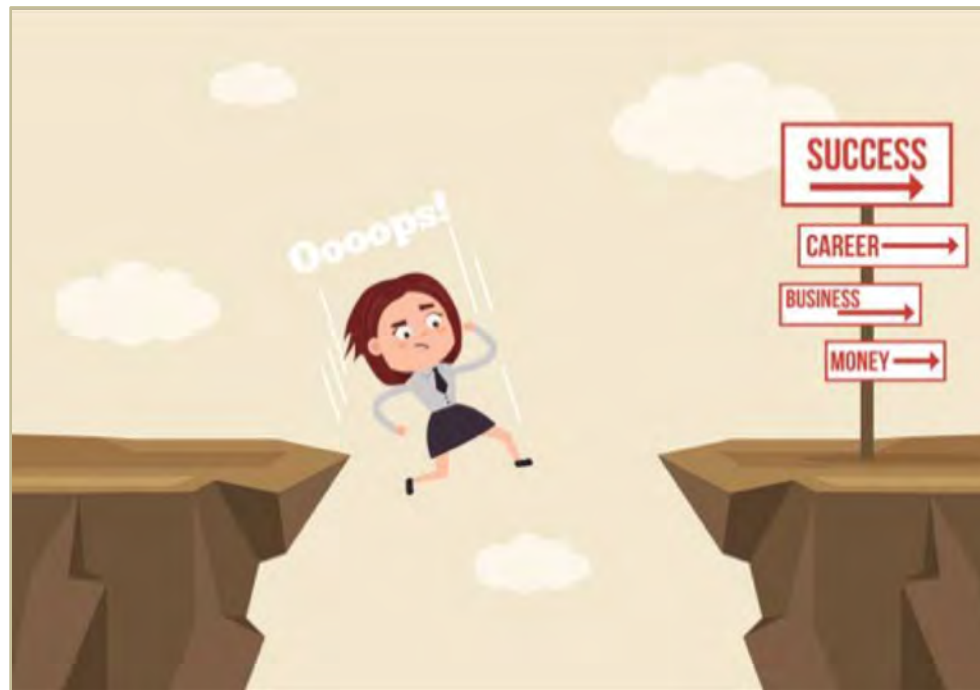


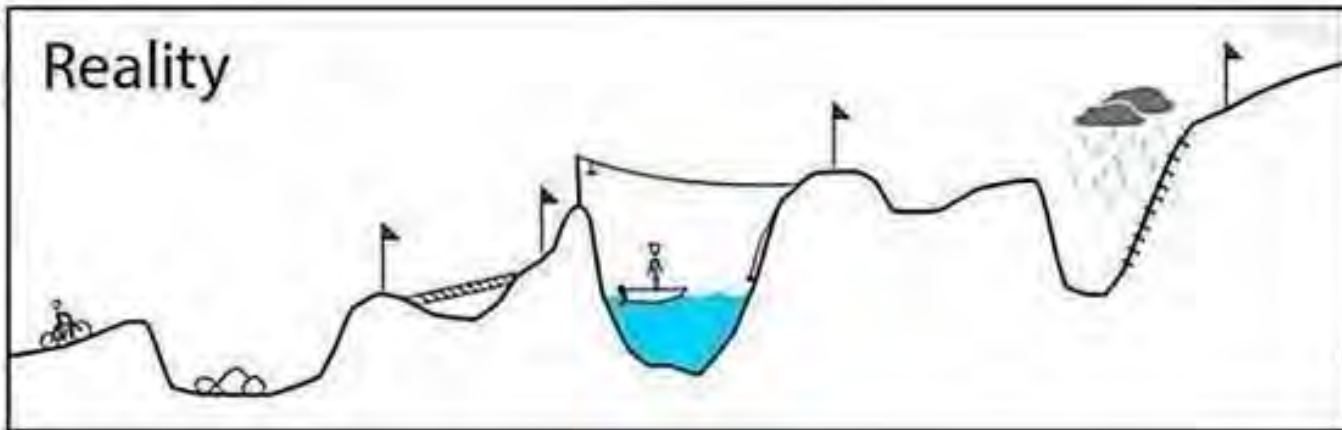
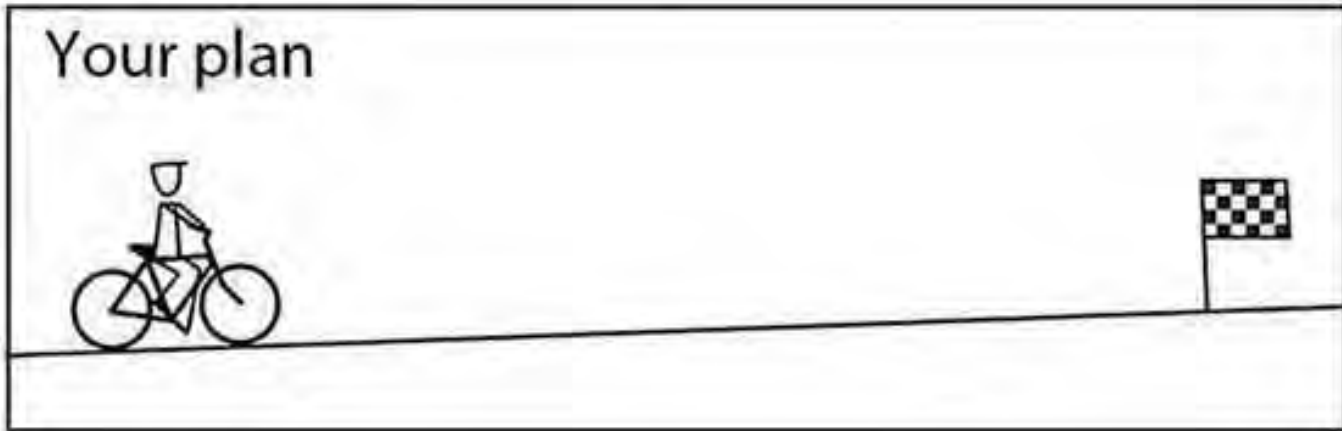
Il y a une différence entre le prescrit et le réel.



Dans la vraie vie, il est rare d'avoir un ciel sans nuages... Surtout en termes de gestion de projet.

Le gap entre théorie et réalité peut être source de souffrances.



















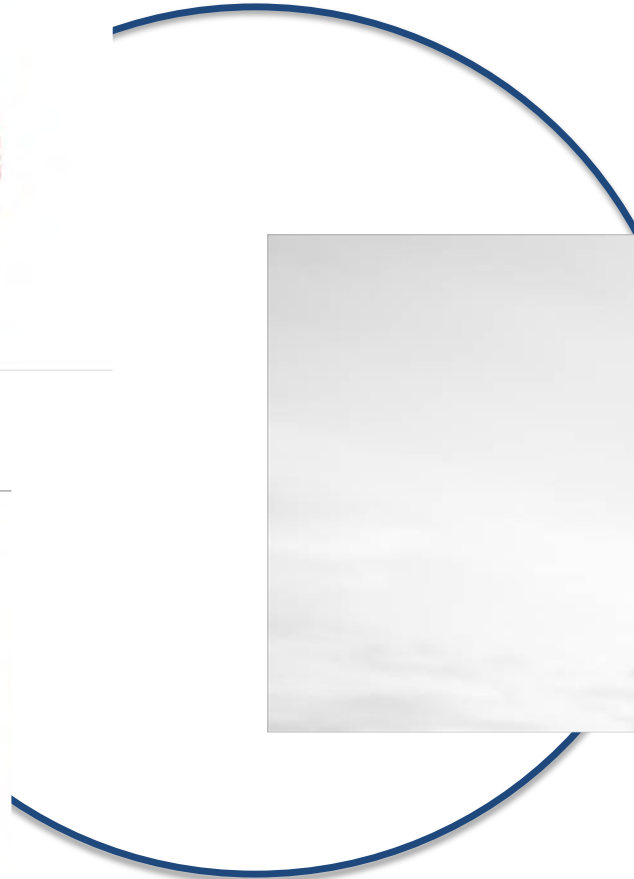
Combien de temps vit un papillon de jour ?

Il n'y a pas de durée type. Le papillon de jour européen qui vit le plus longtemps vit environ 45 jours. Les petites espèces vivent moins longtemps...

Cependant, certains papillons hivernent au stade adulte et non sous forme de chenille ou de chrysalide. Dans ce cas, sa vie est « rallongée » de 6 mois environ. [Réponse mise à jour le 9 mars 2009]



Le problème avec moi...



... out ?



BURN OUT

“Consumation par excès d’investissement”



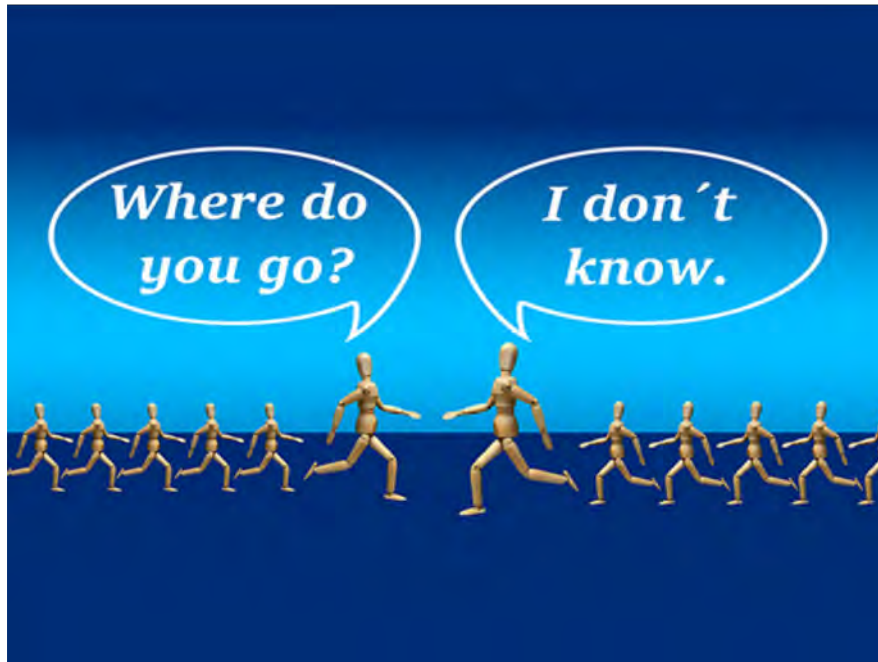
BORE OUT

“Tourbillon de vacuité”

Source :

Rambal, J. (2016). Brown out: quand les salariés cherchent un sens à leur travail - Le Temps. Le Temps. Repéré 4 mars 2018, à <https://www.letemps.ch/societe/brown-out-salaries-cherchent-un-sens-travail>.

... out ?



BROWN OUT

“Baisse de courant psychique qui peut être envisagée comme une sorte de dévitalisation provoquée par l’absurdité quotidienne des tâches à accomplir”

Source :

Rambal, J. (2016). Brown out: quand les salariés cherchent un sens à leur travail - Le Temps. Le Temps. Repéré 4 mars 2018, à <https://www.letemps.ch/societe/brown-out-salaries-cherchent-un-sens-travail>.

... out ?

BURN OUT

“Quand les batteries sont vides”



BROWN OUT

“Quand la travail n’a plus de sens”

BORE OUT

“Quand l’ennui fait craquer”

Source :

Adecco (sd). Burn-out, bore-out, brown-out : quelles différences ? Repéré 7 mars 2018, à <https://www.adecco.fr/blog/2017/june/zoom-pathologies-professionnelles-burn-out-bore-out-brown-out/>



**Qu'est-ce
que je fais
avec ça ?**



5. Mon choix

C'est l'histoire incroyable mais vraie des poissonniers de Pike Place, à Seattle...





John Yokoyama, propriétaire du Pike Place Fish ←



« Juste » une question d'efficience...



La boussole des poissonniers de Pike Place :

1. Choisir son attitude

→ 😊 ou ☹️ ?

2. Jouer

→ S'amuser ensemble, de manière respectueuse

3. Illuminer leur journée

→ Chercher par tous les moyens à laisser de bons souvenirs à l'Autre

4. Etre présent

→ Etre disponible pour l'Autre



Source :

Lundin, S. C., Paul, H. et Christensen, J. (2009). Fish!: une remarquable approche pour optimiser l'épanouissement au travail tout en y prenant goût. Brossard, Québec : Un Monde différent.

6. L'humain... la clé.

Non, le changement n'est pas facile.

J'ai suivi une formation, je suis prêt !



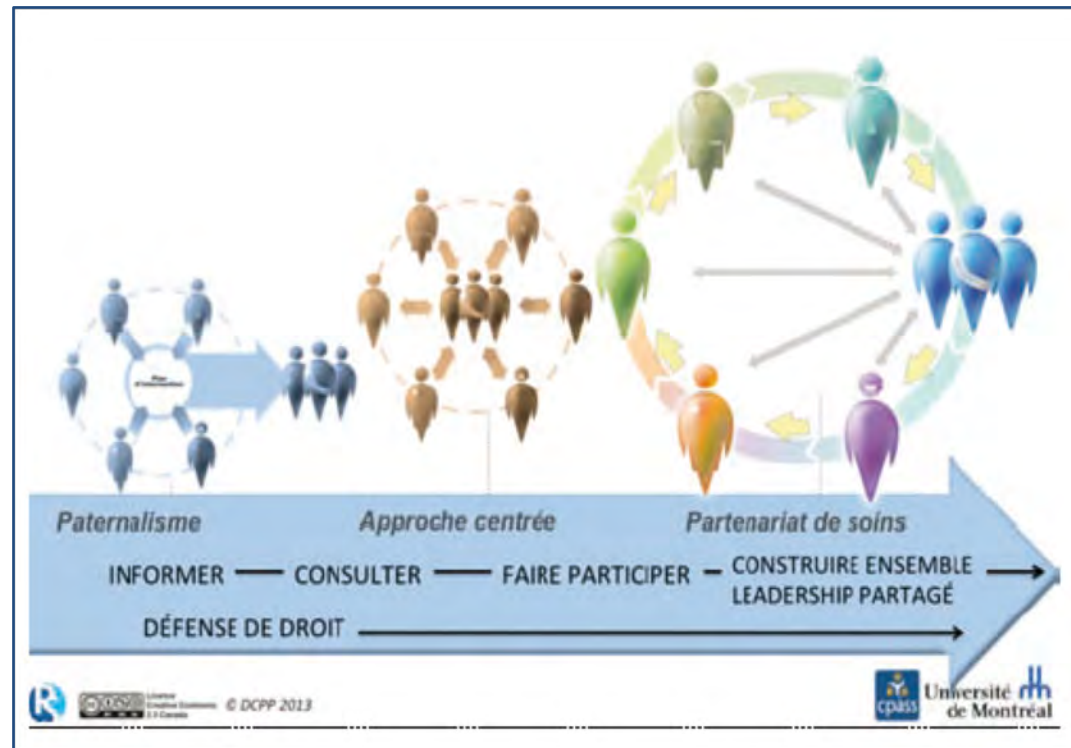
Les outils que l'on utilise sont des outils... pas des baguettes magiques.

N'oublions pas l'ingrédient essentiel : l'HUMAIN.

Dans un monde qui nous soumet à de grandes pressions, assurons-nous de garder « l'humain au centre »...



... et de travailler avec l'ensemble des parties prenantes.



« Le modèle patient partenaire et ses prédécesseurs » (Pomey et al., 2015)

7. Très bien. Super. Comment on fait ?

Gestion de l'innovation (Louvain School of Management) – étude du Fair Process Leadership.



Françoise Rossion

Fondatrice de Sunny Blue Sprl
Gestion des connaissances



Ludo Van der Heyden

Titulaire de la Chaire de gouvernance
d'entreprise et Professeur de Technologie et
Gestion des Opérations à l'INSEAD

Inspiration de Ludo Van der Heyden : le FAIR PROCESS LEADERSHIP.



« People care about the decisions you make, but they care even more about the processus you used along the way. »

Source :

Kim, W. C. et Mauborgne, R. (2003). Fair Process: Managing in the Knowledge Economy. Harvard Business Review. Repéré à <https://hbr.org/2003/01/fair-process-managing-in-the-knowledge-economy>

Le FAIR PROCESS - exemple :



- Londres
- Contravention pour virage illégal
- Appel de cette décision



« Je suis venue pour la justice... Mais le magistrat ne m'a jamais laissée expliquer ce qu'il s'était passé. »

Source :

Kim, W. C. et Mauborgne, R. (2003). Fair Process: Managing in the Knowledge Economy. Harvard Business Review. Répéré à <https://hbr.org/2003/01/fair-process-managing-in-the-knowledge-economy>

Une erreur courante – se concentrer uniquement sur les résultats.



C'est une erreur de croire que les gens s'intéressent uniquement aux résultats.

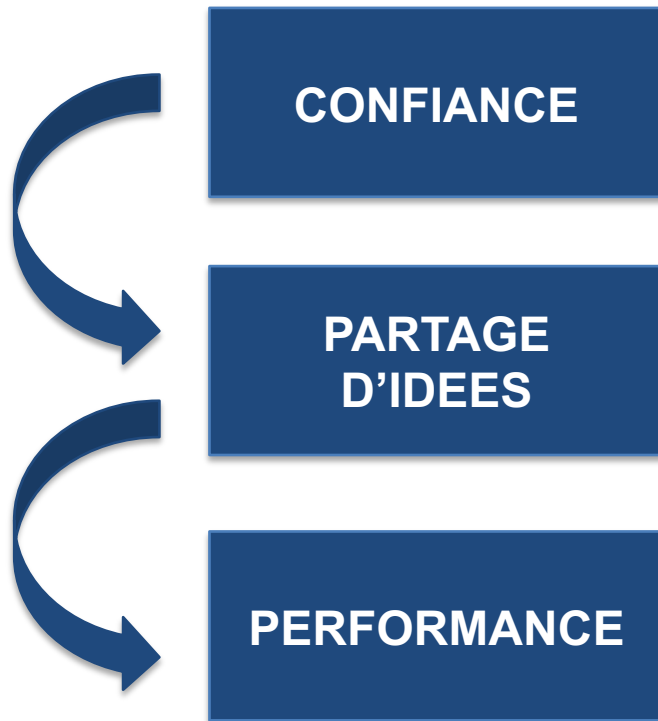
« Les résultats comptent, mais pas plus que l'équité des processus qui les produisent. »



Source :

Kim, W. C. et Mauborgne, R. (2003). Fair Process: Managing in the Knowledge Economy. Harvard Business Review. Répéré à <https://hbr.org/2003/01/fair-process-managing-in-the-knowledge-economy>

Un processus équitable = clé de la performance.



“Un processus équitable =

- *Outil de gestion puissant pour les entreprises qui luttent pour passer de l'économie basée sur la production à l'économie basée sur la connaissance*
- *La création de valeur dépend des idées et de l'innovation »*

Source :

Kim, W. C. et Mauborgne, R. (2003). Fair Process: Managing in the Knowledge Economy. Harvard Business Review. Révisé à <https://hbr.org/2003/01/fair-process-managing-in-the-knowledge-economy>

Une dynamique Fair Process encourage la confiance, permet de libérer les idées et favorise le débat. C'est cet échange qui favorise l'innovation.



Définition.



« FPL est une approche intégrative du leadership qui met l'accent sur des **niveaux élevés de transparence et d'engagement ouvert avec les parties prenantes**. Cela implique que les leaders s'engagent activement et se connectent avec les gens et les équipes : en effet, **ils écoutent plus, demandent plus et disent moins**. Cela encourage toutes les personnes impliquées dans le processus de prise de décision à assumer tous ces comportements de communication attrayants et interactifs ». (Van der Heyden & Woodward, 2016)

Source :

Van der Heyden, L. et Woodward, I. C. (2016, 9 juin). « INVOLVE » – A Toolkit For Fair Process Communication. INSEAD Knowledge. Repéré 2 mars 2018, à <https://knowledge.insead.edu/leadership-organisations/involve-a-toolkit-for-fair-process-communication-4739>

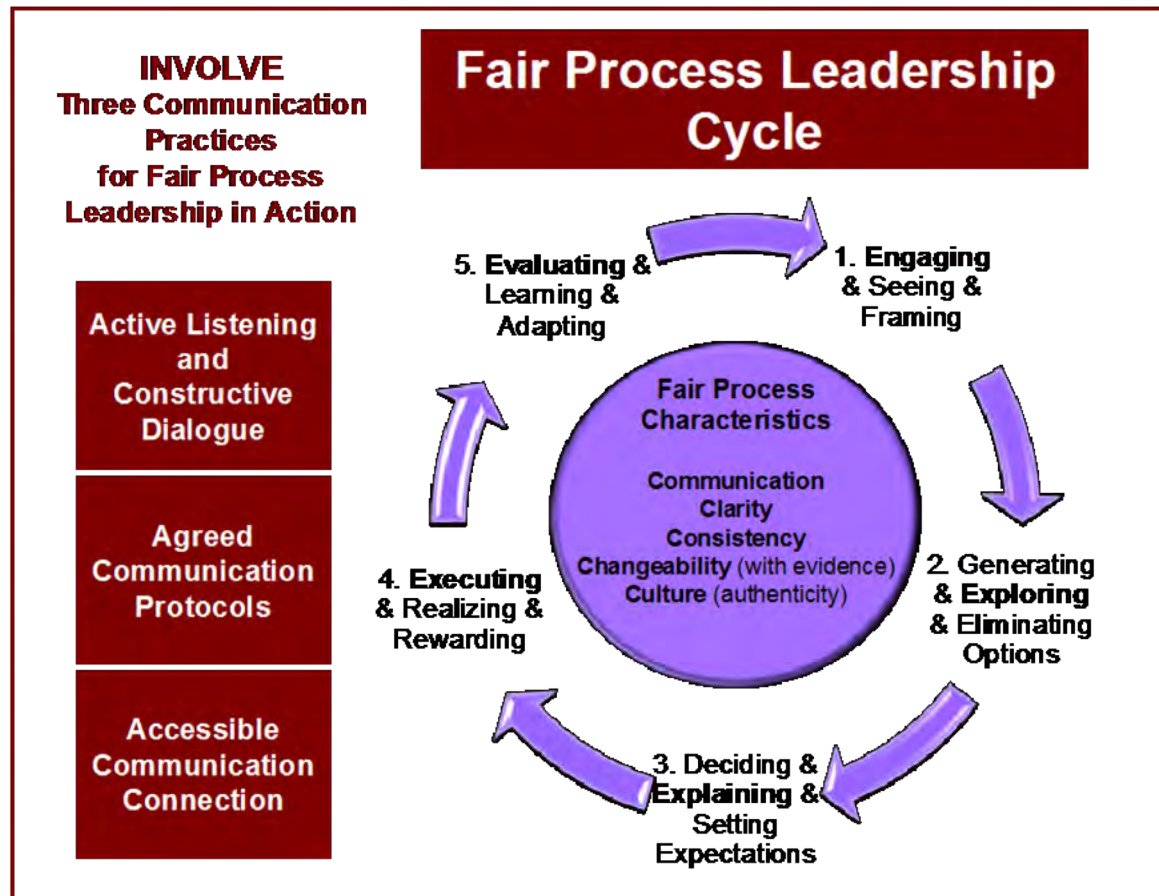
La philosophie Kaizen.

改善

Kai = Change Zen = Good



Le cycle du Fair Process Leadership :



Source :

Van der Heyden, L. et Woodward, I. C. (2016, 9 juin). « INVOLVE » – A Toolkit For Fair Process Communication. INSEAD Knowledge. Repéré 2 mars 2018, à <https://knowledge.insead.edu/leadership-organisations/involve-a-toolkit-for-fair-process-communication-4739>

5 E et 5 C :

Cycle du FPL :

- **E**NGAGER
- **E**XPLORER
- **E**XPLIQUER
- **E**XECUTER
- **E**VALUER

Caractéristiques du FP :

- **C**OMMUNICATION
- **C**LARTE
- **C**ONSISTANCE
- **C**HANGEABILITE
- **C**CULTURE

Ce qu'un processus dit "loyal" n'est pas :

- Ce n'est pas une recherche de consensus
 - ➔ « *Ne vise pas à atteindre l'harmonie ou le soutien des acteurs par des compromis* »
- Ce n'est pas une recherche de démocratie
 - ➔ « *Les gestionnaires ne perdent pas leur prérogative de prendre des décisions et d'établir des politiques et des procédures* »

Source :

Kim, W. C. et Mauborgne, R. (2003). Fair Process: Managing in the Knowledge Economy. Harvard Business Review. Révisé à <https://hbr.org/2003/01/fair-process-managing-in-the-knowledge-economy>

Est-ce que le FPL peut influencer la motivation des infirmiers dans le milieu hospitalier ?



Constat de départ en Belgique :

■ **Formation :**

D'après le SPF Santé Publique :

- Augmentation des inscriptions
- Augmentation des réussites en dernière année

■ **Terrain :**

D'après une estimation de la FNIB (2012) :

- « (...) on estime donc qu'il y a environ 110.000 infirmiers actifs ce qui fixe provisoirement le ratio à 11 infirmiers actifs pour 1.000 habitants ». Et la FNIB précise que « ce taux serait un des plus élevés d'Europe »
- « malgré de nombreuses réformes entreprises depuis des années au niveau local, national ou européen, les professions de santé subissent une pénurie souvent récurrente »

Canada – revue de littérature sur l'influence du climat psychologique de travail et de la satisfaction au travail sur l'intention de quitter chez les infirmières :

« les projections les plus optimistes prévoient que cette pénurie et les enjeux qu'elle soulève soient susceptibles de persister, voire de s'aggraver, au cours des années à venir »

(Maillet, Courcy et Leblanc, 2016)

Source :

Maillet, S., Courcy, F., & Leblanc, J. (2016). Évaluation et intervention en matière de climat psychologique de travail chez le personnel infirmier : une revue de la littérature. *Recherche en soins infirmiers*, (125), 84-97.

Quel impact ?

Table 4
Nurse reports of patient safety and nursing tasks left undone due to lack of time.

Reports of patient safety and nursing tasks left undone	Country											
	Belgium	England	Finland	Germany	Greece	Ireland	Netherlands	Norway	Poland	Spain	Sweden	Switzerland
Percent of nurses that grade safety in their hospital as "poor" or "failing"	6	7	7	6	17	8	6	5	18	6	11	4
Percent agreeing things "fall between the cracks" when patients are transferred between units	51								5	44	35	29
Percent disagreeing that staff feel free to question the decisions or actions of those in authority	43								64	54	34	25
Percent disagreeing that the actions of management show that patient safety is a priority	23								32	39	32	15
Percent reporting the following tasks left undone												
Patient surveillance	28								16	21	20	15
Skin care	23								21	24	25	16
Educating patients and family	44								61	50	26	30
Administer medications on time	22								12	8	25	15
Adequately document nursing care	37								19	21	25	19
Pain management	16								5	4	6	8
Oral hygiene	42								42	47	31	23
Treatments and procedures	12	11	8	15	26	6	11	7	5	4	6	3
Prepare patients for discharge	27	20	13	24	37	28	18	14	35	33	16	17
Comfort/talk with patients	59	66	36	81	49	68	46	38	37	39	46	51



L.H. Aiken et al. / International Journal of Nursing Studies 50 (2013) 143–153

Source :

Aiken, L. H., Sloane, D. M., Bruyneel, L., Van den Heede, K., Sermeus, W., & RN4CAST Consortium. (2013). Nurses' reports of working conditions and hospital quality of care in 12 countries in Europe. *International Journal of Nursing Studies*, 50(2), 143-153. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2012.11.009>

Comment favoriser la rétention du personnel infirmier ?

- **Concentrer les efforts sur l'environnement de travail**

Dont

- Implémenter une démarche d'amélioration continue
- Baser cette démarche sur une communication ouverte et transparente

(Maillet et al., 2016)

- **Concilier vie privée – vie professionnelle**

- **Veiller à la qualité de travail en équipe**

- Les gestionnaires « doivent adopter un mode de gestion participatif et créer un milieu de travail enrichissant et constructif qui favorise la qualité de vie au travail ».

(Bouchard et Vézina, 2015)

Sources :

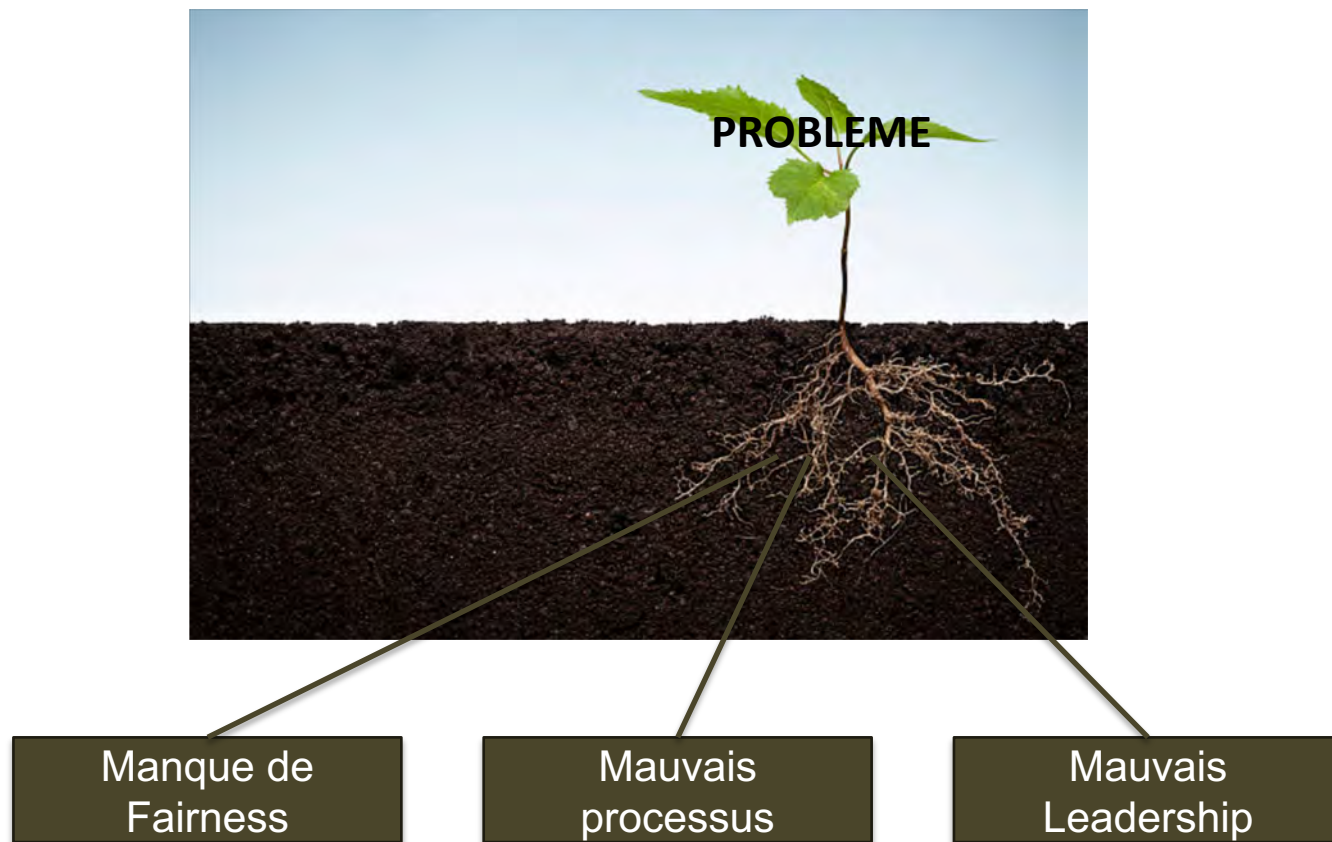
- Bouchard, P., & Vézina, S. (2015). L'attraction organisationnelle et les valeurs des jeunes : le cas du personnel infirmier en milieu hospitalier, (6), 183-201. <https://doi.org/10.7202/1033195ar>

- Maillet, S., Courcy, F., & Leblanc, J. (2016). Évaluation et intervention en matière de climat psychologique de travail chez le personnel infirmier : une revue de la littérature. Recherche en soins infirmiers, (125), 84-97.-

4 cas d'étude :

Service 1	Service 2	Service 3	Service 4
Déménagement du service : réalisation des plans du nouveau service	Révision des processus liés au flux des patients	Rangement du service et optimisation de l'utilisation du matériel mis à disposition	Projet d'attractivité et de fidélisation du personnel infirmier

Ludo Van der Heyden recommande d'analyser les causes racines du problème et non le problème en lui-même qui n'est qu'un symptôme.



Source :

Van der Heyden, L. (2017). What got me into Fair Process Leadership? Repéré 2 mars 2018, à <http://www.ludovanderheyden.com>





Méthodologie :

- Outil de diagnostic « **Fair Process Leadership Communication Diagnostic** »

- Analyse du comportement des leaders des projets à chaque étape :
 - Engager
 - Explorer
 - Expliquer
 - Exécuter
 - Evaluer

	QUESTION	SCORE 1 = très pauvre 10 = exceptionnel
1	Clarity of Goals and Objectives : When I/we work with others is the context clearly specified, including the goals and objectives pursued ?	
2	Shared Values : Do I/we present myself or ourselves in a way that ensures we represent respect, integrity, trust and inclusion at all times ?	
3	Trusted and Available Leaders : As a senior leader myself, am I, or are our senior team or organization leaders, open, trustworthy and active listeners who are available to people in the team or organization when I am/they are needed ?	
4	Active Listening in an Inclusive Environment : Do I/we show and clearly display effective interpersonal communication styles that emphasise active listening, inclusion and awareness of individual differences ? When I/we work with others is the environment created open and participative ?	
5	Constructive Dialogue : Do I/we demonstrate communication based upon constructive dialogue and interaction when we communicate with one another ? That is, do I/we listen and ask more than we tell ?	
6	Giving Time and Respect : Do I/we always display mutual respect and give time to others to express opinions and to fully explain decisions ?	
7	Protocols and Procedures : Do I/we use agreed and clear protocols, procedures or rules of engagement to support effective communication in my/our organizational groups or teams ?	
8	Processes : Do I/we use structured and clearly understood processes to ensure I/we generate ideas, plan for informing others of my/our decisions, and debrief on progress in a timely and relevant way ?	
9	Systems : Do I/we have the communication systems and technologies at hand that are easily accessible by all who need to know information in a timely way ?	
10	Evaluation : Do I/we use open and transparent evaluation information processes and systems as well as make rewards for individuals and teams based on objective measures and agreed business approaches or outcomes ?	
	TOTAL (/100) :	

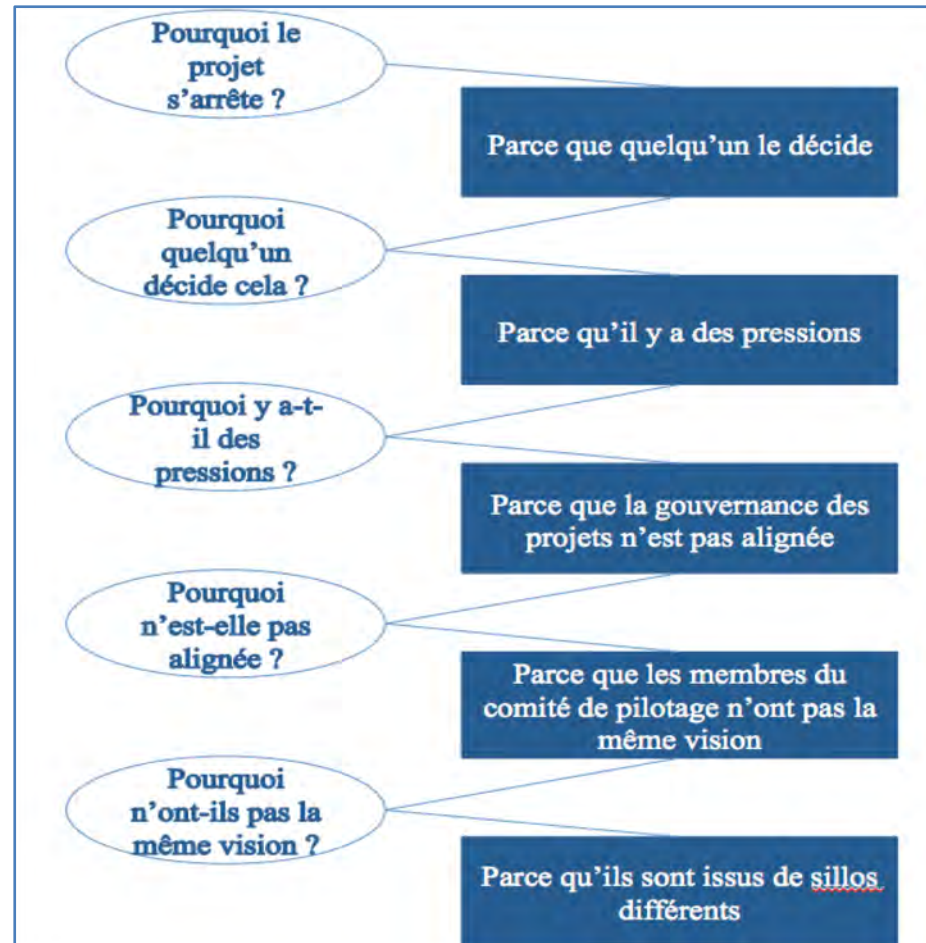
Résultats :

Service 1	Service 2	Service 3	Service 4
Architecture	Flux	Réaménagement	Personnel
			

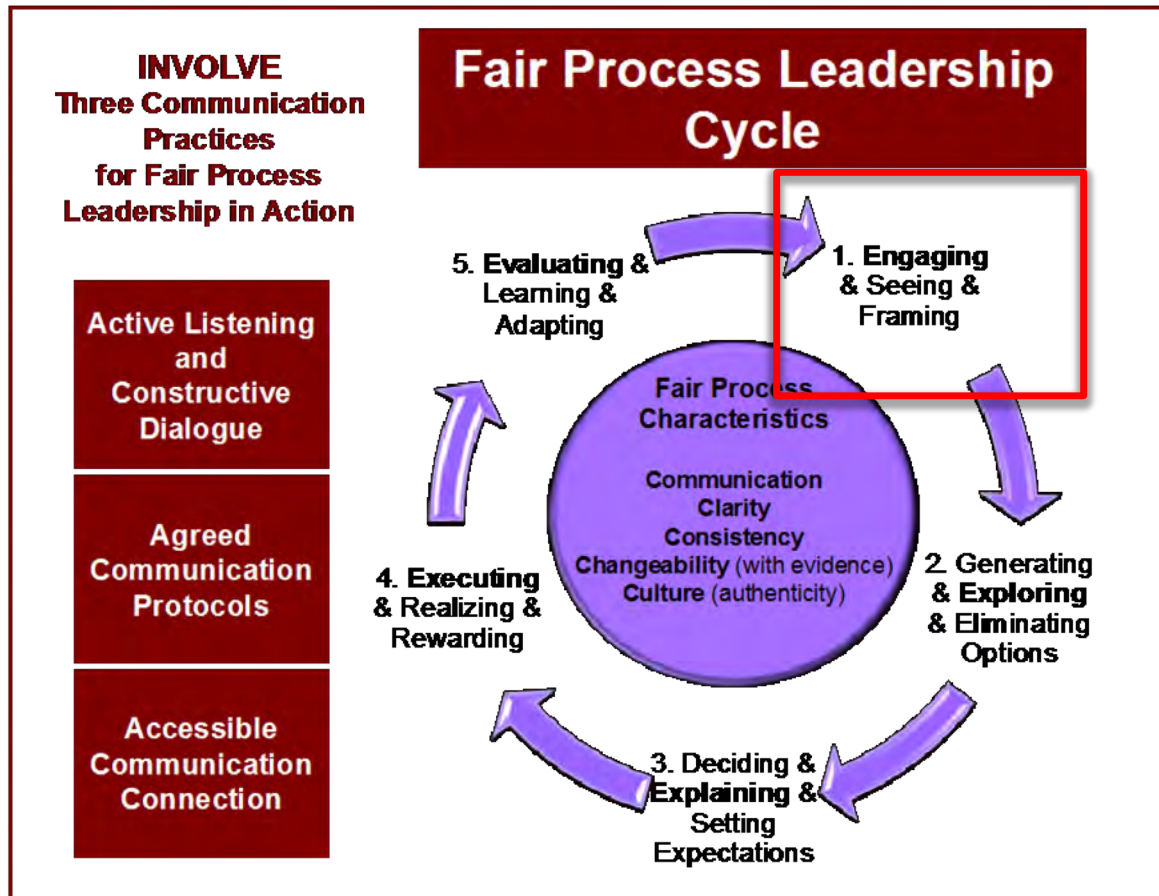
Source :

Dedonder, A.; Rossion, F. (2017). Le Fair Process Leadership comme outil de motivation pour le personnel infirmier des institutions hospitalières. Louvain School of Management. Document confidentiel

Analyse de la cause racine du problème :



5 E – 5 C :



Nos conclusions :

- En milieu hospitalier, compte tenu des différents silos qui ont chacun une micro-culture qui leur est propre, le comité de pilotage des projets doit être constitué des leaders représentant **l'ensemble des départements impliqués**
- Les projets **intra-départementaux** favorisent le développement du FPL

Nos propositions :

- A NE PAS FAIRE
 - Démarrer des projets transversaux sans une **représentation** de chaque département dans le COPIL du projet
 - Démarrer le projet sans **information et formation** des parties prenantes (importance du cadrage)
 - Poursuivre un projet alors que des **tensions ou non-alignement** existent
 - Clôturer un projet sans **retour d'expérience**

Nos propositions :

- A FAIRE
 - Encourager la culture collaborative par un **COFIL fort** au plus haut niveau institutionnel
 - Communiquer en **5C**
 - Mettre en place des **évaluations régulières** du projet
 - Faire participer l'ensemble des acteurs à l'**évaluation** du projet
 - Favoriser les projets à **portée** plus limitée avec résultats rapides et impact positif



8. Ce que je retiens.

1. Je dois continuer de prendre le temps de me former / de m'informer.

« Lever le nez du guidon »

- Pour comprendre l'évolution du monde
- Pour exercer une veille attentive



2. Je dois travailler en équipe.

On ne sera pas toujours d'accord et c'est normal ! Nous sommes très différents compte tenu de :

- La profession
- Le genre
- L'âge
- La personnalité
- L'expertise
- L'expérience
- ...



Pourtant, un pré-requis à l'innovation est le partage d'idées.

Avec qui je travaille ? Quelles sont ses forces / ses faiblesses / ses attentes / ses besoins... ?



Si je m'aventure dans une ascension difficile et que je suis membre d'une cordée, nous avons tous intérêt à nous connaître les uns et les autres.



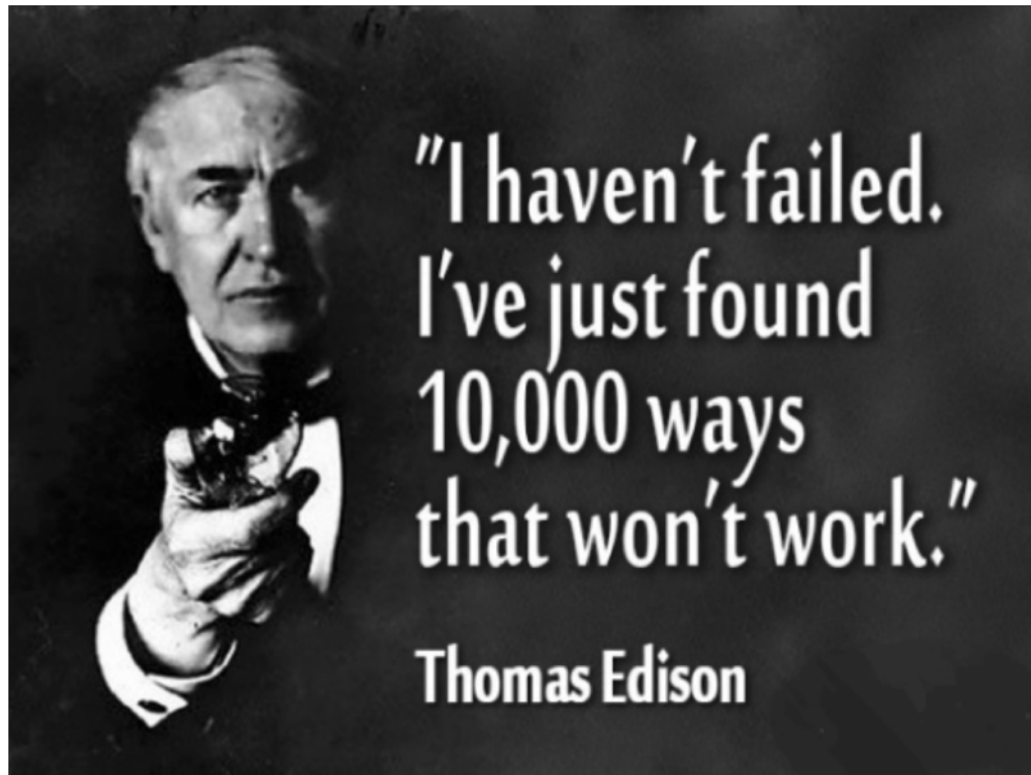
3. Je dois me souvenir que même en testant de nouvelles stratégies... Il y aura toujours des “irréductibles”.

Strange new trend at the office. People putting names on food in the company fridge. Today I had a tuna sandwich named Kevin.

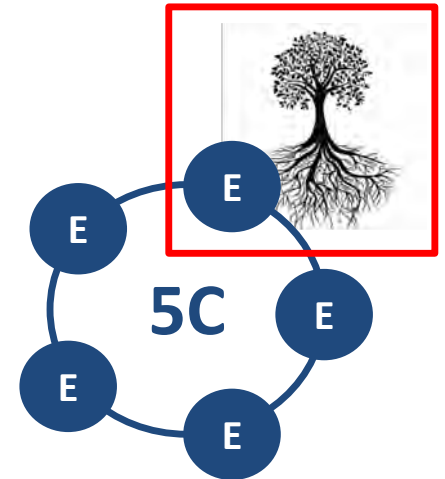
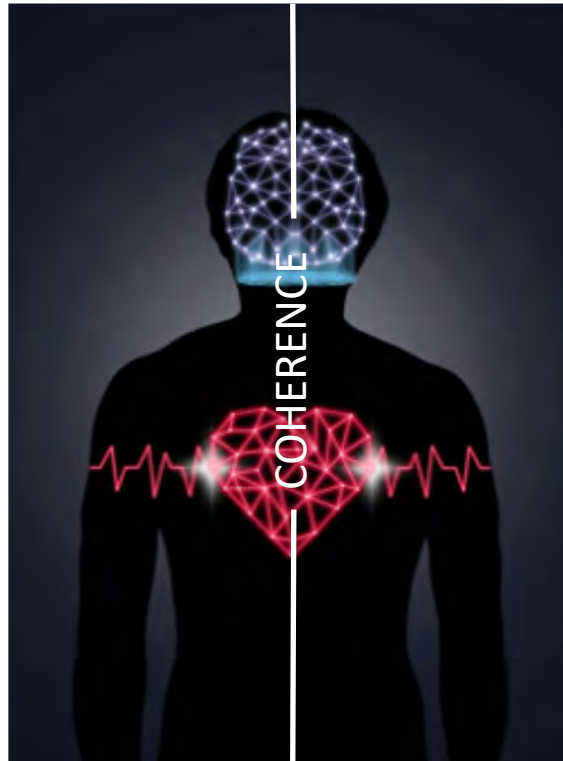
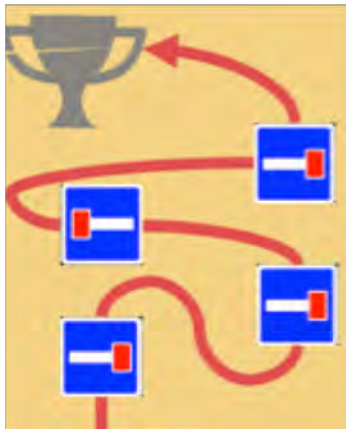
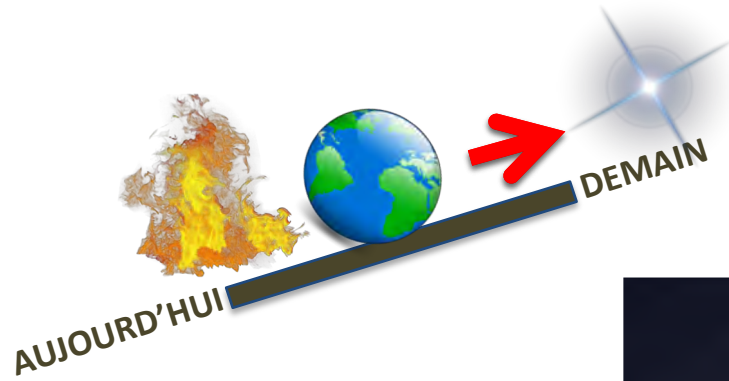


your  cards
someecards.com

4. Je dois penser à l'ampoule de Thomas Edison.



5. L'humain = la clé





CONTACT

- Audrey Dedonder
- audrey.dedonder@ideabee.net
- + 32 478 49 32 66
- <https://www.linkedin.com/in/audrey-dedonder/>