



UNIVERSITE CATHOLIQUE DE LOUVAIN

LOUVAIN SCHOOL OF MANAGEMENT

Respect des personnes et justice organisationnelle dans une organisation
implémentant le Lean Management : le cas du CHU Dinant Godinne | UCL
Namur

Promoteur : Matthieu de Nanteuil

Mémoire-recherche présenté par Anne-
Caroline Golard

en vue de l'obtention du titre d'ingénieur de
gestion

ANNEE ACADEMIQUE 2014-2015

La réalisation de ce mémoire a été possible grâce à l'intervention de plusieurs personnes à qui
je voudrais témoigner toute ma gratitude.

Tout d'abord, je tiens à exprimer toute ma reconnaissance à mon promoteur de mémoire,
Monsieur de Nanteuil, pour sa disponibilité et ses judicieux conseils qui ont contribué à
alimenter ma réflexion.

J'adresse également mes sincères remerciements à tous les employés du CHU Dinant
Godinne | UCL Namur pour le temps qu'ils m'ont consacré en acceptant de me rencontrer
pour répondre à mes questions.

Enfin, je remercie sincèrement ma famille et mes proches, qui m'ont accompagné, aidé,
soutenu et encouragé tout au long de l'accomplissement de ce mémoire.

TABLES DES MATIERES

INTRODUCTION ET PROBLEMATIQUE.....	3
PARTIE 1 : DEFINITION DES CONCEPTS THEORIQUES.....	6
Chapitre 1. Le Lean Management	6
Section 1. Les origines du Lean Management.....	6
Section 2. Le TPS et le Modèle Toyota	8
2.1. TPS et le Lean Manufacturing.....	8
2.2. Le Toyota Way et la culture du Lean Management	10
Section 3. Respect des personnes et le Lean Management.....	12
Chapitre 2. Justice organisationnelle	16
Section 1. Justice distributive.....	17
Section 2. La justice procédurale.....	18
Section 3. Justice informationnelle	19
Section 4. Justice interpersonnelle.....	19
Section 5. Récapitulatif des critères de justice organisationnelle.....	20
PARTIE 2 : DEFINITION DU TERRAIN D'ENQUETE.....	21
Chapitre 1. Secteur hospitalier.....	21
Chapitre 2. Le CHU Dinant Godinne UCL Namur	22
Chapitre 3. Service choisi	23
Chapitre 4. Les raisons de ce choix.....	25
PARTIE 3 : METHODE DE COLLECTE DE DONNEES.....	27
Chapitre 1. Recherche qualitative	27
Chapitre 2. Instrument de collecte de données.....	28
Section 1. Entretien	28
Section 2. Entretien semi-directif.....	29
Section 3. Rôle de l'interviewer.....	29

Section 4. Limites de l'entretien.....	30
Chapitre 3. Sélection et mode d'accès aux participants	32
PARTIE 4. LE LEAN MANAGEMENT AU CHU DINANT GODINNE UCL NAMUR	33
Chapitre 1. Première approche	33
Chapitre 2. Communication à l'ensemble de l'institution.....	34
Chapitre 3. Déploiement de la stratégie	34
Chapitre 4. Evolution du Lean Management.....	36
PARTIE 5. ANALYSE DES DONNEES	38
Chapitre 1. Analyse au cas par cas	38
Section 1. Méthode d'analyse	38
Section 2. Aperçu de la méthode d'analyse via l'analyse détaillée de deux entretiens	39
2.1. Analyse de l'entretien n°6	40
2.2. Analyse de l'entretien n°7	43
2.3. Analyse de l'entretien n°11	46
Section 3. Critères de justice organisationnelle utilisés par les employés.....	48
Chapitre 2. Relevé des synergies.....	49
Section 1. Justice Distributive, une dimension peu abordée	51
Section 2. Justice Procédurale, une dimension très utilisée	51
Section 3. Justice informationnelle, fortement liée à la justice procédurale.....	53
Section 4. Justice interpersonnelle, une dimension citée par tous les interviewés	53
Chapitre 3. Limites de l'analyse des discours par les perceptions de justice organisationnelle.....	55
Conclusions de l'analyse.....	57
PARTIE 6 : RETOUR SUR LA DEFINITION DU RESPECT DES PERSONNES DANS UNE ORGANISATION APPLIQUANT LE LEAN MANAGEMENT.....	59
CONCLUSION.....	62
BIBLIOGRAPHIE	64
ANNEXES	70

INTRODUCTION ET PROBLEMATIQUE

Dans un monde où la globalisation rend la concurrence de plus en plus rude, les entreprises doivent inlassablement s'adapter et adopter le modèle organisationnel qui leur permet de répondre aux attentes des clients tout en étant compétitif. Après le taylorisme et le fordisme, un grand nombre d'entreprises optent pour l'implémentation du Lean Management, qui s'inspire du Toyota Product System (TPS), en vue d'une meilleure performance et de gains de productivité. L'essor du Lean Management et l'enclenche des entreprises à affecter une partie de leurs ressources à cette démarche managériale résultent des promesses de réduction de coûts et d'efficacité opérationnelle.

Dans la littérature, la définition du Lean Management comme un ensemble d'outils et de techniques axés sur l'amélioration continue et l'élimination de tout type de gaspillage dans le système de production, est très populaire (Cardon & Bribiescas, 2015 p. 46). Précisons que la notion de gaspillage est afférente aux actions qui ne permettent pas d'ajouter de la valeur au produit ou service du point de vue du client final et engendrent une augmentation des coûts, des ressources ou du temps (Womack & Jones, 2012, p. 3). Trois formes de gaspillages (Hohmann, 2012, p. 21) sont identifiées: les « Muda » (gâchis : surproduction, temps d'attente, transports ou manutention inutiles, usinages inutiles ou mal faits, stocks excédentaires, mouvements humains inutiles et les pièces défectueuses et créativité inexploitée (Liker, 2012, p.37)), les « Muri » (surcharges ou déraisonnables) et les « Mura » (variabilité). Cependant, cette définition réduisant le Lean Management à la chasse aux gaspillages, fâche les promoteurs du Lean Management (Hohmann, 2012, p. 94). Badurdeen et Gregory (2012) soulignent que l'application de l'assortiment de techniques et d'outils du Lean Management seule semble être lacunaire et ne permet pas aux entreprises d'obtenir le niveau de réussite escompté. Ils affirment ainsi que la prospérité promise par le Toyotisme ne réside donc pas dans le simple développement des méthodes proposées par Toyota mais également dans la philosophie qui guide cette entreprise ; philosophie soutenue par deux piliers principaux : l'amélioration continue et le respect des personnes.

En cherchant à appréhender ce concept dans un ensemble, Hohmann (2012) nous offre une vision plus complète du Lean Management en le caractérisant d'« approche systémique pour concevoir et améliorer les processus en visant un état idéal centré sur la satisfaction du

client, par l'implication de l'ensemble du personnel dont les initiatives sont alignées par des pratiques et principes communs » (Hohmann, 2012, p.91). Kean Kneafle, un dirigeant de Toyota Motor Engineering Manufacturing North America Inc., explique quant à lui, que le « vrai » Lean Management fait référence au « People doing the work, improving their own work through problem solving with support from management and in accordance with company goals and objectives » (Badurdeen & Gregory, 2012 p. 50). Ces deux définitions attestent de l'importance portée aux employés dans une entreprise utilisant le Lean Management. En effet, elles nous permettent de dire que le système de management, tel que défini ici, tire son efficacité de la compréhension qu'en ont les employés ainsi qu'à leur dévouement à le mettre en pratique de la meilleure façon qu'il soit.

Malgré la place prépondérante que le Lean Management semble réserver à ces opérateurs et à leur respect, notre analyse de la littérature nous a permis de constater que de nombreuses critiques sont formulées à son égard. Tandis que certains auteurs formulent leurs inquiétudes quant à l'intensification du travail, l'augmentation de la charge mentale et les sur-sollicitations physiques qui pèsent sur les employés (Lux, Daille-Lefevre, François, Guyot, Lemarie, Marsot & Morvan, 2013 ; Bruère, 2013 ; Bourgeois, 2012 ; Parker & Saughter, 1988 ; Macduffie, 1995), d'autres remettent en cause le fait que cette méthode de management permette leur développement et stimule leur créativité (Mehri, 2006 ; Helander, Bergqvist, Stetler & Magnusson, 2015), leur implication, la confiance que les managers leur accordent (Sawhney & Chason, 2005) et leur responsabilisation (Jones, Latham & Betta 2013). Cette incohérence entre la théorie et la réalité du terrain pose à nos yeux un problème majeur qui mérite quelques éclaircissements.

Après avoir identifié cette problématique, nous nous sommes posés les questions suivantes : Que représente le respect des employés dans une entreprise implémentant le Lean Management ? Comment appréhender ce concept subjectif ? Quels aspects de ce respect peuvent être cristallisés grâce aux dimensions de la justice organisationnelle ? Ces questions vont ainsi rythmer notre étude de cas.

Dans un premier temps, nous nous pencherons sur les aspects théoriques du Lean Management en développant ses origines, son système de production, la culture d'entreprise attenante à ce système managérial ainsi que son concept de respect des employés. Nous

expliquerons également la justice organisationnelle, concept théorique primordial dans ce travail puisque nous l'utiliserons par la suite pour l'analyse des corpus de nos entretiens.

Ensuite, nous décrirons le terrain d'étude dans lequel s'inscrit notre recherche en étudiant d'abord le secteur hospitalier belge dans sa globalité, en présentant ensuite le CHU Dinant Godinne | UCL Namur, pour en arriver finalement à exposer le service que nous avons choisi, c'est à dire le secrétariat du laboratoire de cet hôpital.

La troisième partie de ce mémoire sera consacrée à la méthode de collecte de données que nous avons choisie pour réaliser notre analyse. Nous exposerons d'abord la méthode qualitative avant de nous attacher à détailler l'entretien et de manière plus précise l'entretien semi-directif. Ensuite, nous mettrons en lumière notre rôle en tant qu'interviewer et les limites rencontrées par ce procédé de recueil d'informations. Nous terminerons alors cette partie en vous faisant part du mode opératoire de sélection ainsi que du mode d'accès aux participants.

Par après, nous aborderons le Lean Management au sein du CHU Dinant Godinne | UCL Namur en explicitant, dans un premier temps, l'arrivée de ce mode de management dans l'hôpital et la communication de ce changement stratégique à l'ensemble de l'institution. Nous reviendrons ensuite sur le déploiement de la stratégie et les évolutions du Lean Management connues dans cette grande organisation.

Dans la cinquième partie, nous nous concentrerons sur l'analyse des discours tenus par les personnes interviewées quant à leur respect au sein de l'hôpital. Nous utiliserons dans cette analyse les critères de justice organisationnelle dans le but de « figer » les différentes perceptions de respect des employés. Nous commencerons par étayer l'analyse effectuée pour chaque entretien. Ensuite, nous tenterons de soulever les synergies qui peuvent être constatées grâce à l'analyse au cas par cas. Certaines limites de l'analyse des corpus par le biais de la justice organisationnelle seront également émises avant de donner les conclusions de celle-ci.

Finalement, nous reviendrons sur la définition du respect des employés, établie dans la première partie, en la confrontant aux propos tenus à ce sujet par les entretenus afin de la valider ou la réviser pour qu'elle corresponde le mieux possible aux réalités du terrain.

PARTIE 1 : DEFINITION DES CONCEPTS THEORIQUES

Dans cette partie, nous développerons les concepts théoriques mobilisés lors de notre travail grâce à une étude de la littérature existante. Nous veillerons au cours des chapitres suivants à définir le Lean Management et le respect des personnes perçu dans cette méthode de gestion ainsi que la justice organisationnelle.

Chapitre 1. Le Lean Management

Dans un premier temps, nous reviendrons sur les fondements du Lean Management à travers l'histoire de Toyota, le modèle exemplaire de cette méthode qui a connu et connaît encore un succès mondial. En effet, les parts de marché de cette entreprise et la hausse de ses ventes¹ témoignent de la puissance des entreprises appliquant le Lean Management. Ensuite, nous développerons le système de production de Toyota ainsi que le Modèle Toyota représentant la culture de l'entreprise sur lesquels se base le Lean Management. Car si au départ le Lean Management s'est propagé grâce aux outils et principes de fabrication de Toyota, il s'est ensuite répandu à d'autres secteurs tels que la construction, la logistique et la distribution, les services, la santé, etc. grâce à la philosophie de gestion développée par Toyota. Par après, nous nous attarderons sur la définition du « respect des personnes », un des deux piliers sur lequel s'appuie le Modèle Toyota. Et nous tenterons de comprendre dans quelle mesure il s'adresse aux employés, partie prenante de l'entreprise sur laquelle nous avons décidé de cibler notre analyse.

Section 1. Les origines du Lean Management

L'histoire du Lean Management trouve ses origines au début du 20^{ème} siècle alors que Sakichi Toyoda se lance, au moyen de la méthode empirique, dans la fabrication de métiers à tisser d'abord automatisés, puis motorisés jusqu'à être doté de la capacité d'arrêter ses opérations de manière automatique lorsque le fil se casse (Treece, 2007). Le développement de ces inventions a permis la mise en lumière des fondements de la culture Toyota. En effet,

¹ « Pour la troisième année consécutive, Toyota s'impose en 2014 comme le numéro un des ventes de voitures. L'année dernière, ce sont ainsi pas moins de 10,231 millions de véhicules du constructeur qui ont trouvé preneur à travers le monde, soit une hausse de +3%. » (Raheriarivony, 2015)

trois avancées principales ont vu le jour : l'importance de se rendre sur le terrain pour constater les améliorations à apporter aux technologies, la fabrication de produits de qualité par un système anti-erreurs ainsi que le détachement de l'homme à la machine (Liker, 2012, p. 21).

Kiichiro Toyoda, fils de Sakichi, se vu confier la mission par son père de créer sa propre entreprise. Passionné de voitures et ayant hérité de la philosophie d'amélioration continue paternelle, il fonde Toyota Motor Corporation en 1937 en y ajoutant ses propres innovations (Toyota, 75 years of history, taking on the automotive business, chapitre 1, section 1, point 1, 2012). Pendant ses études, lors de la visite des usines Ford et General Motors, Kiichiro se rend compte que la production de masse n'est pas adaptée au marché japonais. Il y découvre également le système de réapprovisionnement immédiat dans les rayons des supermarchés américains (Liker, 2012, p. 23). Ce système se base sur un faible stock de produits en rayon et un réapprovisionnement au fil des achats de la clientèle. Cette méthode utilisée dans les grandes surfaces va être la source d'inspiration du système Kanban², processus de production à la base du Just in Time permettant de produire ce qu'il faut, quand il faut et dans des quantités suffisantes (site de Toyota, 75 years of history, taking on the automotive business, chapitre 2, section 7, point 4, 2012). Kiichiro Toyoda comprend alors l'importance d'un processus de production flexible, qui contrairement à la production en masse, permet de s'adapter à la demande japonaise en fabriquant de petites quantités de modèles de voiture différents sur la même ligne de production (Dekier, 2012, p.47).

Dans les années 50, le Toyota Production System (TPS) s'est ainsi édifié sur la combinaison de deux concepts issus de l'héritage des Toyoda : l'élimination des erreurs et le Just in Time (site de Toyota, 75 years of history through data, automotive business, Production, Production Engineering, Logistics and Purchasing, Toyota Production System, 2012). Quelques années plus tard, l'entreprise se rend compte que ce concept peut s'étendre à d'autres entreprises et prend les mesures nécessaires pour diffuser les principes du TPS à ses fournisseurs principaux. L'efficacité de ce système de production n'est découverte qu'à la suite du choc pétrolier de 1973 qui frappe le monde entier par une récession générale. En

² « Kanban » est un terme japonais signifiant étiquette. « Le Kanban est un système de production en Juste-à-Temps (JAT). (...) Le Kanban est un système de production ou d'approvisionnement à flux tiré, c'est-à-dire que ce sont les commandes des clients qui déclenchent les opérations. » (Rousseau, 2013, p. 57)

effet, Toyota se relève plus rapidement de la crise que d'autres entreprises japonaises, grâce à ses méthodes de production différentes (Liker, 2012, p.32).

Ce n'est qu'une vingtaine d'années plus tard que le Monde découvre la « production Lean », production telle que Toyota l'a imaginée et mise en place des années auparavant (Liker 2012, p.32), au travers du livre « Le système qui va changer le monde » (Womack, Jones & Roos, 1990). Womack, Jones et Roos (1990) ont ainsi popularisé le terme « Lean » et ont défini le système attendant selon cinq principes : définir la valeur, identifier la chaîne de valeur, obtenir un flux, tirer la production et viser la perfection. A l'heure actuelle, le champ d'application du Lean s'est largement élargi, notamment aux entreprises de service et à la bureautique (Ballé & Beauvallet, 2012).

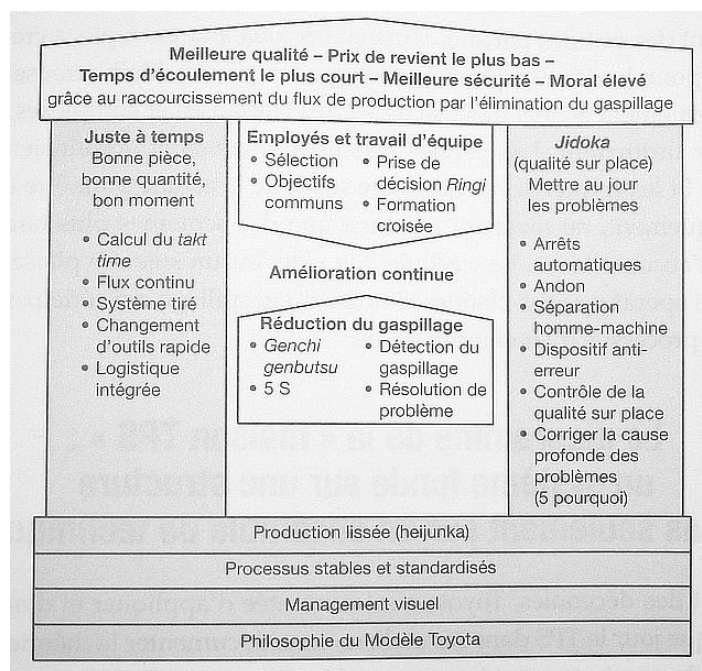
Section 2. Le TPS et le Modèle Toyota

« La Toyota Way et le TPS sont la double hélice de l'ADN de Toyota ; ils définissent son style de management et ce qui est unique à cette entreprise » (Liker, 2012 p. 8). Le Lean Management s'inspire de la combinaison de ces deux éléments. En effet, dans son article « What lean really is » Daniel Jones (2014) définit la « pensée Lean » et sa pratique comme étant la version générique du TPS et du système de management du Modèle Toyota.

2.1. TPS et le Lean Manufacturing

Le TPS est la méthode de fabrication de Toyota qui permet la visualisation du fonctionnement d'une entreprise Lean. Au vu du nombre d'éléments interconnectés repris dans le TPS, son enseignement et sa compréhension sont rendus difficiles. Cependant Fujio Cho, président honoraire de Toyota, trouve un moyen de rendre ces concepts accessibles à tous grâce à une présentation ludique du système sous la forme d'une maison (Liker, 2012, p.42). Cette représentation métaphorique vulgarise le concept par « l'analogie avec une construction architecturale qui nécessite de solides fondations, des structures de support et un toit surplombant le tout... » (Hohmann, 2012 p. 85).

Figure n° 1 : Le Système de Production Toyota



Source : Liker, 2012, p. 42

Le socle dans lequel nous retrouvons des éléments tels que les processus stables et standardisés, la production lissée (également appelée Heijunka), la philosophie du Toyota Way et le management visuel permet à ce système de maintenir sa stabilité.

Les piliers extérieurs, le Just in Time (JIT) et le Jidoka représentent quant à eux la manière d'atteindre les objectifs que s'est fixée l'entreprise.

Le premier pilier, le JIT, est un mode de gestion de production dans lequel les produits sont créés pour répondre à la demande effective. Les différentes sections de fabrication, à la fois clientes et fournisseurs, s'activeront dès que la section qui les précède en fait la demande. Nous remarquerons que la notion de clientèle est ici définie comme étant l'activité suivante, le bénéficiaire des outputs (Bösenberg & Metzen, 1994). Le JIT consiste donc à mettre sous tension le flux de production, réduisant ainsi les délais de livraison, les stocks intermédiaires et les en-cours de fabrication. L'avantage principal de cette démarche de production est qu'elle permet à l'entreprise de livrer ce qui a été demandé dans les bonnes quantités, au bon moment, au bon endroit et au meilleur prix (Lai & Cheng, 2009, p.4).

Le Jidoka, quant à lui, est un concept qui permet d'arrêter automatiquement la machine en cas de détection de défauts afin d'éviter la production et la transmission de pièces

défectueuses au poste de travail suivant. Il repose sur un outil nommé *autonomation*³ consistant à placer un dispositif sur les machines, capable de détecter la présence de défauts, de stopper le processus de production et d'alerter l'opérateur. Il permet ainsi d'assurer la qualité à chaque étape du processus et de séparer les hommes et les machines ; c'est-à-dire d'affecter les employés à des activités à valeur ajoutée autres que les tâches de surveillance.

Au centre de cette construction, nous retrouvons les hommes et les femmes de l'entreprise. Ils sont tous acteurs de l'amélioration continue de par leur contribution, en équipe, à la détection des huit catégories de gaspillages (la surproduction, le temps d'attente, les transports et manutentions inutiles, les processus incorrects, l'excédent de stocks, les mouvements superflus, les défauts et l'inutilisation de la créativité), à leur élimination, ainsi qu'à la résolution de problèmes.

Finalement, les objectifs visés par la mise en place de la méthode Lean se retrouvent au sommet, dans le toit de cette schématisation. (Liker, 2012) L'idée est de mettre en avant que si l'un des éléments du socle ou des piliers est manquant ou oublié, la stabilité ne sera alors pas conservée et la structure s'écroulera, ne permettant pas d'atteindre les résultats espérés (Bourgeois, 2012, p. 140).

2.2. Le Toyota Way et la culture du Lean Management

Au-delà du système de production « au plus juste » (Womack & Jones, 2009), le modèle Toyota est une culture d'entreprise, une philosophie de gestion essentielle à la réussite de l'implémentation du Lean Management. En 2001, Toyota Motor Corporation publie un document interne intitulé « The Toyota Way 2001 » décrivant et codifiant la philosophie de gestion de Toyota, ses valeurs et ses méthodes commerciales afin de promouvoir son développement et le transfert d'autorité à ses entités locales (site de Toyota, The environmental and social report, 2003). Il constitue en fait les valeurs et les règles de conduite des employés et s'articule autour de deux points essentiels de leur approche managériale : l'amélioration continue et le respect des personnes. Le respect des personnes rend possible l'amélioration continue et c'est leur application simultanée qui va permettre l'élimination des gaspillages (Taleghani, 2010, p. 288).

³ « Néologisme fait de la contraction des mots autonomie et automation » (Hohmann, 2012, p. 62).

Résumé des principes du Modèle Toyota de Liker

« Première partie : la philosophie à long terme »

- « Fondez vos décisions sur une philosophie à long terme, même au détriment des objectifs financiers à court terme. »

« Deuxième partie : le bon processus produira les bons résultats »

- « Organisez les processus en flux pièce à pièce pour mettre à jour les problèmes. »
- « Utilisez des systèmes tirés pour éviter la surproduction. »
- « Lissez la charge de travail (heijunka). »
- « Inculquez la culture de résolution immédiate des problèmes d'obtention de la qualité du premier coup. »
- « La standardisation des tâches est la base de l'amélioration continue et de la responsabilisation des employés. »
- « Utilisez des contrôles visuels pour qu'aucun problème ne reste caché. »
- « Utilisez uniquement des technologies fiables, longuement éprouvées, qui servent vos collaborateurs et vos processus. »

« Troisième partie : valorisez l'entreprise en développant vos employés et vos partenaires »

- « Formez des responsables qui maîtrisent parfaitement le travail, sont imprégnés de la philosophie et l'enseignent aux autres. »
- « Formez des individus et des équipes exceptionnels, qui appliquent la philosophie de votre entreprise. »
- « Respectez votre réseau de partenaires et de fournisseurs en les encourageant et en les aidant à progresser. »

« Quatrième partie : la résolution continue des problèmes pilote l'apprentissage de l'entreprise »

- « Allez sur le terrain pour bien comprendre la situation (genchi genbutsu). »
- « Décidez en prenant le temps nécessaire, par consensus, en examinant en détail toutes les options. Appliquez rapidement les décisions. »
- « Devenez une entreprise apprenante grâce à la réflexion systématique (hansei) et à l'amélioration continue (kaizen). »

Source : Liker, 2012, pp. 49-53

Bien que « The Toyota Way 2001 » ne soit pas à la disposition de tout public, la majorité de son contenu se retrouve dans les 14 principes du « Modèle Toyota » écrit par Liker (2012). Celui-ci se décline en 4 grandes catégories : la philosophie à long terme, le bon

processus pour produire les bons résultats, la valorisation de l'entreprise par le développement des hommes et le pilotage de l'apprentissage organisationnel par la résolution de problèmes.

Section 3. Respect des personnes et le Lean Management

Dans cette section, nous nous concentrerons sur le respect des personnes, principe indispensable à la prospérité des entreprises appliquant le Lean Management. Si la majorité des auteurs semblent trouver le concept de « respect des personnes » assez flou, chacun tente de le définir à sa façon en lui donnant une interprétation subjective.

Avant de commencer notre revue de littérature, nous avons décidé de nous pencher sur les définitions communes du mot « respect » et du verbe « respecter » donnée par le Larousse (en ligne, 2015):

- Respect :
 - « Sentiment de considération envers quelqu'un et qui porte à le traiter avec des égards particulier ; manifestation de ces égards : Manquer de respect à quelqu'un.
 - Sentiment de vénération envers ce qui est considéré comme sacré : le respect des morts.
 - Considération que l'on a pour certaines choses : le respect de la parole donnée. »
- Respecter
 - « Traiter quelqu'un avec respect, déférence, avoir de la considération pour ses opinions : Je respecte vos convictions.
 - Observer ce qui a valeur de règle, s'y conformer : Respecter sa signature. Respecter l'ordre alphabétique.
 - Ne pas porter atteinte à quelque chose : Respecter son sommeil. »

Une fois le sens commun de ces termes appréhendé, nous nous sommes ensuite intéressés au sens donné au respect des personnes dans le Lean Management. Nous avons ainsi pris connaissance de plusieurs écrits traitant de ce sujet afin de nous en inspirer et pouvoir donner une définition générale du respect des employés.

Dans un article intitulé « Exploring the « Respect for People » principle of Toyota », Miller (2008) nous propose d'explorer la notion du respect des personnes dans son ensemble le plus vaste, en remettant en cause la pertinence même de l'utilisation de cette terminologie. Il nous livre que l'expression originale utilisée par Toyota « 人間尊重 » signifie littéralement « tient précieux ce qu'il est d'être humain », en d'autres mots « valoriser l'humanité » ou

encore « le respect de l'humanité ». Selon l'auteur, l'expression respect des personnes serait donc lacunaire et il ne serait pas correct de s'arrêter au simple respect des droits de chacun dans une organisation ou encore au respect de ses aînés ou ses pairs. Pour nous expliquer la nuance littérale de ce choix de mots, il reprend les principes directeurs de la vision et la philosophie Toyota, que l'on retrouve sur le site web de l'entreprise (site de Toyota, Visions et philosophie, principes directeurs, 2015):

1. Honorer la langue et l'esprit de loi de chaque nation et entreprendre des activités commerciales et ouvertes pour être un bon citoyen du monde.
2. Respecter la culture et les coutumes de chaque nation et contribuer au développement économique et social à travers des activités d'entreprise.
3. Fournir des produits propres et sûrs et améliorer la qualité de vie dans le monde à travers l'ensemble des activités.
4. Créer et développer des technologies de pointe et fournir des produits et services qui répondent aux besoins des clients du monde entier.
5. Favoriser la culture d'entreprise qui améliore à la fois la créativité individuelle et la valeur d'équipe tout en honorant la confiance mutuelle et le respect entre les travailleurs et leurs managers.
6. Poursuivre sa croissance par l'harmonie avec la communauté mondiale grâce à une gestion innovante.
7. Travailler avec les partenaires dans la recherche et la production pour atteindre une croissance stable à long terme et des avantages mutuels, tout en restant ouvert à de nouveaux partenariats.

Des sept principes, le cinquième est celui qui s'adresse le plus à la question du respect des personnes. En effet, à l'exception du quatrième et du septième principe, qui se focalisent plus sur les profits à long terme, les autres principes ont une portée plus large et se préoccupent de l'humanité.

Pourtant, dans la littérature, bien que la majorité des auteurs soient conscients que le respect suppose la prise en compte des parties prenantes telles que les communautés locales et la société sensu lato, peu semblent s'y attarder et se contentent plutôt de le définir du point de vue des clients et des employés. C'est sur le respect de ce deuxième agent que nous allons concentrer nos recherches.

D'après Emiliani (2008), le respect des personnes se focalise sur un état d'esprit et l'ensemble des comportements qui en découlent. Sans le vivre au jour le jour dans l'exercice de son travail et dans sa réflexion, il est extrêmement difficile à appréhender. Ce principe est une expression multilatérale de la nécessité d'un respect mutuel dans les relations, d'une coopération équilibrée, et d'une coprospérité avec les intervenants clés. L'auteur explique que ce principe est trompeur dans le sens où il paraît évident dans sa compréhension et son application. En effet, la plupart des managers pensent savoir ce que le respect des personnes signifie mais leur comportement de leader, les mesures de performance qu'ils instaurent et leurs décisions managériales révèlent le contraire.

Womack (2008) nous livre, quant à lui, que le processus de résolution de problèmes de Toyota représente la plus haute forme de respect. Les employés sont encouragés à identifier les imperfections en temps réel, à en trouver les causes, à établir des mesures correctrices et à les appliquer de façon à ce que le problème ne se présente plus. C'est le système qui est remis en cause lorsqu'une anomalie survient dans le processus de production et non les hommes qui n'en sont que les messagers. Dans cette tâche, les employés de première ligne, qui sont les plus proches de la chaîne, manquent parfois de recul et de compétences. L'expertise des managers est alors nécessaire puisque ces derniers accompagnent les opérateurs dans chaque étape de la résolution en poussant leur réflexion. La résolution de problèmes, permettant d'augmenter la performance organisationnelle et la satisfaction au travail, se base donc sur le respect mutuel dans les relations interpersonnelles. Ce respect se traduit par la confiance, la communication ouverte ainsi que par la coopération de toutes les parties prenantes.

A ce stade, nous observons que les auteurs n'ont abordé que la première partie de la définition du respect donnée par le Larousse en ligne 2015, à savoir le sentiment de considération envers une personne. En effet, en se focalisant sur le développement des personnes, leur prise en compte dans le processus de décisions, leur responsabilisation et la confiance mutuelle, ceux-ci n'évoquent pas l'absence de préjudice à la personne. Nous avons donc approfondi nos recherches en tentant de comprendre si le respect des travailleurs admet également la préoccupation de leur sécurité et de leur santé au travail.

Ballé et Jones (2014), dans leur article « 10 signs you respect me as an employee » soulignent l'importance des personnes dans la stratégie d'entreprise véhiculée par le Lean Management. Ils nous livrent la perception de respect du point de vue des employés en dix

points : la sécurité et l'absence de harcèlement, la possibilité d'agir, l'introduction à un réseau de connaissances, la compréhension de l'entreprise, la prise en compte des difficultés qu'ils rencontrent, une définition claire des objectifs, l'apprentissage de la résolution de problèmes, l'orientation professionnelle et la reconnaissance de leurs initiatives et suggestions. En citant la sécurité et l'absence de harcèlement en premier lieu, ils nous montrent l'importance de la sécurité physique et psychique des travailleurs au travers du respect des employés.

La possibilité de détecter le respect des personnes au sein d'une organisation est très compliquée car contrairement aux éléments visibles d'un système opératoire, son discernement est très subjectif et ouvert à l'interprétation. Mais cela ne veut pas dire pour autant qu'on ne peut le déceler. Conscient de cela, Miller (2010) nous énonce quelques signes visibles sur lesquels se concentrer : l'importance donnée à la sécurité et à la santé des travailleurs, le partage d'informations, le respect mutuel entre les individus, le développement des personnes en valorisant le potentiel et la prise de responsabilités prouve d'une certaine estime de soi.

Avant de résumer les propos des auteurs dans une définition générale du respect des employés, nous allons nous intéresser à celle qu'en donne le précurseur du Lean Management, à savoir Toyota. Sur le site de cette entreprise automobile (site de Toyota, Toyota's basic philosophy regarding employees, 2013) on peut lire que Toyota vise à réaliser une gestion faisant preuve de respect des personnes. Grâce à la tenue de discussions exhaustives à ce sujet, les syndicats et gestionnaires en sont arrivés à une compréhension commune du respect où les employés coopèrent de manière proactive pour améliorer la production alors que l'entreprise améliore la qualité des conditions de travail de ceux-ci. Ce respect mutuel entre les employés et l'entreprise se construit sur base de quatre principes. Tout d'abord, la stabilité de l'emploi, la sécurité et la santé sont des questions de la plus haute priorité que l'entreprise prend en compte et mesure grâce à une gamme d'indicateurs. Ensuite, Toyota tente de renforcer la communication bidirectionnelle avec les employés en encourageant le partage d'informations, surtout en temps de crise. En outre, tout en respectant les valeurs et la pensée de chacun des travailleurs, la société a créé des opportunités pour les employés de travailler en équipe en encourageant ainsi un sentiment d'unité dans toute l'entreprise. Finalement, de nombreux efforts sont déployés afin de développer les ressources les plus importantes de Toyota : ses employés.

A titre de conclusion de cette section et dans le but de clarifier cette notion de respect des personnes, nous avons tenté de rassembler les différents apports de chaque auteur en une définition générale du respect des personnes. Respecter les employés dans une entreprise utilisant le Lean Management consiste à valoriser leur santé et leur sécurité, à favoriser le partage d'informations entre tous les niveaux hiérarchiques, à établir une confiance mutuelle dans les différentes relations établies au sein de l'organisation, à développer le personnel en valorisant son potentiel et à établir une coopération globale en favorisant le travail en équipe.

Chapitre 2. Justice organisationnelle

Le respect des employés étant une notion très subjective, nous nous sommes rendus compte qu'il fallait trouver une grille d'analyse qui nous permette de le conceptualiser. En partant du postulat qu'un individu respecté perçoit une certaine forme de justice, nous avons décidé d'utiliser le concept de justice organisationnelle lors des entretiens dans le but de cristalliser ce sentiment. Le Larousse en ligne de 2015, définit la justice comme étant :

- « Principe moral qui exige le respect du droit et de l'équité : faire régner la justice.
- Qualité morale qui invite à respecter les droits d'autrui : agir en tout avec justice.
- Droit de dire ce qui est légalement juste ou injuste, condamnable ou non, ce qui est le droit : exercer la justice avec rigueur, impartialité.
- Action par laquelle le pouvoir judiciaire, une autorité, reconnaît le droit ou le bon droit de quelqu'un : demander justice pour un préjudice subi.
- Institution chargée d'exercer le pouvoir judiciaire, d'appliquer le droit : poursuivre quelqu'un en justice ».

Une fois cette définition appréhendée, il nous paraît clair qu'une relation entre respect et justice est établie et cela nous conforte dans notre choix d'utilisation de la justice organisationnelle comme grille d'analyse de la question du respect des employés dans une entreprise appliquant le Lean Management.

La littérature à propos de la justice organisationnelle est marquée par un débat concernant sa multi-dimensionnalité. Son utilisation dans différents domaines d'application (tels que la psychologie, la sociologie et le management) contribue à rendre ce concept « obscur » (Younts & Mueller, 2001, p. 125). Ainsi, les auteurs traitant de ce sujet ne semblent pas se mettre d'accord sur le fait que ce domaine inclue une, deux, trois ou même quatre dimensions. Nous retiendrons l'analyse à quatre dimensions (la justice distributive, la

justice procédurale, la justice informationnelle et la justice interpersonnelle) défendue par Colquitt (2001) puisque c'est elle qui offre l'analyse la plus détaillée du concept.

Section 1. Justice distributive

La justice distributive s'intéresse à la justice perçue par les employés d'une organisation quant à la distribution des ressources, en d'autres mots à leur rétribution. La construction de ces perceptions par l'individu s'opère par la comparaison de ses avantages perçus à ceux d'un référent. Ce dernier peut être un employé de la même entreprise ou d'une entreprise correspondante, l'individu lui-même dans une situation antérieure ou même imaginaire. Selon Deutsch (1985, cités par Bagger, Cropanzano & Ko, 2006 p. 29), l'évaluation de justice d'une allocation peut se construire sur au moins trois règles fondamentales : l'équité, l'égalité ou le respect des besoins individuels.

La règle d'équité est généralement celle qui prédomine dans les organisations car elle permet de récompenser les employés en fonction de leurs contributions. Cette approche majeure de la justice distributive fait référence à la théorie de l'équité d'Adams (1965). En conceptualisant le modèle de référent, Adams (1965) a affirmé que les individus s'intéressent au caractère juste de la rétribution plutôt qu'à sa valeur absolue. Ainsi, les individus calculent le ratio de leurs inputs et leur outputs et le confronte au ratio du référent afin de s'assurer qu'une certaine justice est respectée. Dans le cas où l'individu trouve une certaine correspondance entre les récompenses qu'il se voit attribué par l'organisation et celle du référent, un sentiment d'équité naît. Par contre, la perception d'une distribution inéquitable pourrait induire des tensions et pousser l'individu à agir et prendre des mesures correctrices.

La règle d'égalité consiste à rétribuer chaque membre de l'organisation de la même manière que les autres indépendamment de leur contribution. Contrairement à la règle d'équité, l'allocation des ressources est le seul critère qui importe dans le sentiment de justice. Cette norme de parité est souvent appliquée dans un contexte social promouvant l'harmonie sociale et où l'esprit de solidarité règne au sein d'un groupe (El Akremi, Nsar & Camerman, 2006, p. 52).

La dernière règle, celle des besoins, se base sur une allocation respective en fonction de ce qui est nécessaire à chaque individu. Ce qui signifie qu'une distribution juste des

ressources permet de contenter les besoins spécifiques de chacun. Tout comme la règle d'égalité, les contributions apportées par les différents membres de l'organisation ne sont pas prises en compte dans le sentiment de justice.

Section 2. La justice procédurale

La justice procédurale correspond à la perception de justice concernant les règles et procédures dans les processus décisionnels. La satisfaction n'est donc ici plus fonction du résultat mais du processus.

Dans la théorie de la justice procédurale, Thibaut et Walker (1975) affirment qu'une décision ou une procédure sera perçue comme étant d'autant plus juste qu'elle permet aux parties prenantes de l'influencer. Ils distinguent deux types de contrôle : le contrôle du processus qui renvoie à la possibilité de s'exprimer et de présenter des informations pertinentes durant le processus décisionnel et le contrôle de décision qui désigne la capacité à influencer le résultat effectif. Dans la littérature, le terme « voice » est souvent associé à ce droit d'expression.

La notion de justice procédurale s'est ensuite élargie à des domaines d'application différents du contrôle sur les processus de prise de décision de Thibaut et Walker (1975). D'autres déterminants, appelés critères « de Leventhal » (Greenberg, 1990 ; Bagger, Cropanzano & Ko, 2006 ; El Akremi, Nsar & Camerman, 2006), permettant de définir si une procédure est juste ou non, ont vu le jour :

- La fiabilité et la précision des informations sur lesquelles se basent les décisions,
- La représentativité des personnes impliquées, de leurs valeurs, leurs intérêts et leurs objectifs (« cette règle correspond à la notion de processus de contrôle de Thibaut et Walker » (El Akremi, Nsar & Camerman, 2006, p.55)),
- La neutralité, l'absence de biais (l'intérêt du décideur ne doit pas se faire ressentir dans les processus décisionnels),
- L'application cohérente des règles (dans le temps et au sein des membres concernés par la décision),
- L'existence de mesures correctrices dans le cas où le processus de prise de décision ne serait pas conforme,

- Le respect des standards moraux et éthiques.

Section 3. Justice informationnelle

Cette troisième dimension de la justice organisationnelle se concentre sur l'adéquation des informations et des explications données aux employés sur les décisions qui ont été prises (Bagger, Cropanzano & Ko, 2006 p. 31). Elle correspond donc à l'appréciation du traitement reçu lorsque les membres de l'organisation justifient le résultat d'un processus décisionnel.

Cobb, Wooten et Folger (1995, cités par Janiczek, d'Hoore & Vas, 2012, p. 99) ont mis en avant les traits caractéristiques de cette dimension de la justice. Il s'agit de l'explication causale, l'explication idéologique, l'explication référentielle et l'expression de regret. Alors que ces auteurs utilisent ces critères dans un contexte de changement, nous avons pris le parti de généraliser ceux-ci à l'ensemble de la gestion d'une organisation. Ainsi l'explication causale se réfère à la raison qui motive une prise de décision (le « pourquoi »), l'explication idéologique s'inscrit dans une dimension plus large, l'explication référentielle se base sur l'évaluation par un individu du processus d'attribution de responsabilité en comparant la responsabilité des autres membres de l'organisation dans une situation qu'il rencontre lui-même (Folger et Cropanzano, 1998, 2001, cités par El Akremi, Nsar & Camerman, 2006, p.57) et l'expression de regret est la formulation d'excuse « par laquelle un décideur admet le caractère défavorable ou inapproprié de l'évènement (ici une prise de décision) mais conteste sa responsabilité personnelle en renvoyant à l'absence de mauvaise intention de sa part aux effets de circonstances externes qui échappent à son contrôle » (Folger & Cropanzano, 1998, Shaw, Wild & Colquitt, 2003 ; Bobocel & Zdaniuk, 2005 ; cités par El Akremi, Nsar & Camerman, 2006, p.57).

Section 4. Justice interpersonnelle

Cette dernière dimension de justice renvoie à la qualité de l'échange interpersonnel et de la communication entre membres d'une organisation (collaborateurs et supérieurs hiérarchiques) (Colquitt, 2001). Elle se définit par le respect et la sincérité dans les relations interpersonnelles dans le cadre d'une organisation (Bagger, Cropanzano, & Ko, 2006, p. 31). A travers le comportement de ses collègues, l'employé va définir si le traitement qui lui est réservé lui paraît juste ou non.

Pour évaluer la mesure avec laquelle un employé est traité de façon juste, Bies et Moag (1986) ont formulé différents critères : le respect des droits et de la dignité, l'honnêteté, la courtoisie et la décence du comportement (Janiczek, d'Hoore & Vas, 2012, p.101).

Section 5. Récapitulatif des critères de justice organisationnelle

Tableau n°1 : Résumé des critères de la justice organisationnelle

La justice organisationnelle				
	La justice distributive	La justice procédurale	La justice informationnelle	La justice interpersonnelle
Critères de perception	Equité Egalité Besoins individuels	Fiabilité des informations Neutralité Cohérence Mesures correctrices Représentativité Morale et éthique	Communication du pourquoi Communication d'une vision globale Information concernant les référents Formulation d'excuse	Respect des droits et de la dignité Honnêteté Courtoisie Décence du comportement

PARTIE 2 : DEFINITION DU TERRAIN D'ENQUETE

Dans cette section, nous allons préciser notre terrain d'enquête en décrivant d'abord le secteur hospitalier jusqu'à en arriver au laboratoire du CHU Dinant Godinne | UCL Namur et expliquer les raisons de ce choix.

Chapitre 1. Secteur hospitalier

Selon l'article 2 relatif aux lois coordonnées sur les hôpitaux et autres établissements de soins du 10 juillet 2008 dans le droit belge, « sont considérés comme hôpitaux, les établissements de soins de santé où des examens et/ou des traitements spécifiques de médecine spécialisée, relevant de la médecine, de la chirurgie et éventuellement de l'obstétrique, peuvent être effectués ou appliqués à tout moment dans un contexte pluridisciplinaire, dans les conditions de soins et le cadre médical, médicotechnique, paramédical et logistique requis et appropriés, pour ou à des patients qui y sont admis et peuvent y séjourner, parce que leur état de santé exige cet ensemble de soins afin de traiter ou de soulager la maladie, de rétablir ou d'améliorer l'état de santé ou de stabiliser les lésions dans les plus brefs délais ». Quatre catégories d'hôpitaux existent en Belgique; on distingue les hôpitaux généraux, les hôpitaux psychiatriques, les hôpitaux catégoriels et les hôpitaux universitaires (Crommelynck, Degraeve & Lefèbvre, 2013, p. 3).

Les intervenants dans ces organisations sont très nombreux. En effet, alors que les médecins, le personnel soignant (infirmiers, aides-soignants et auxiliaires de soins, aides en salle, brancardiers, bénévoles) et les paramédicaux (kinésithérapeutes, psychologues, assistants sociaux, diététiciens etc.) se trouvent au chevet des patients, la pharmacie et les services médicotechniques (radiologie, radiothérapie, laboratoire) fournissent à ces premiers les médicaments et les informations nécessaires au bon suivi des traitements ; le personnel technique (ingénieurs, techniciens spécialisés en mécanique ou électronique, les ouvriers qualifiés, les agents de sécurité et les techniciens de surface, jardiniers etc.) œuvre à la maintenance en état optimal des infrastructures ; les services logistiques (approvisionnement et hôtellerie) s'occupent des commandes de tous les équipements et consommables nécessaires ainsi que des repas et de la lingerie ; le personnel administratif (la direction, les services de gestion et d'administration patient, les finances et l'informatique) gère

l'organisation dans son ensemble et s'assure de la coordination des différents métiers. Ce segment de secteur non marchand caractérisé par une forte diversité de métiers représente en fait « l'un des plus gros employeurs en Belgique » (Crommelynck, Degraeve & Lefèbvre, 2013, p. 3). Pour se donner une idée, dans sa « Nouvelle analyse sectorielle 2009-2012 des hôpitaux généraux en Belgique » Belfius (2013) atteste que 91 hôpitaux généraux de Belgique fournissent environ 90.000 équivalents temps plein sans compter les médecins.

Les hôpitaux belges sont financés par quatre sources distinctes : l'autorité fédérale (SPF Santé publique et Sécurité de la Chaîne alimentaire et Environnement), l'assurance soins de santé (Institut National d'Assurance Maladie-Invalidité), les patients ainsi que les communautés et les régions. Ces différents financements permettent d'une part les investissements dans leurs infrastructures et d'autre part leur fonctionnement (Crommelynck, Degraeve & Lefèbvre, 2013)

Le caractère pluraliste⁴ du mode d'organisation des hôpitaux, tant au niveau interne, de par la diversité des métiers qui y sont pratiqués, qu'au niveau externe, en raison de leur dépendance aux différentes parties prenantes qui exercent sur eux une certaine autorité, font d'eux des organisations « complexes » (Habib & Vandangeon-Derumez, 2015, p.47).

Chapitre 2. Le CHU Dinant Godinne | UCL⁵ Namur

Notre terrain d'enquête se situe dans un Centre Hospitalier Universitaire (CHU) de Belgique en région namuroise. Les hôpitaux universitaires sont des hôpitaux « qui, eu égard à leur fonction propre dans le domaine des soins aux patients, de l'enseignement clinique et de la recherche scientifique appliquée, du développement de nouvelles technologies et de l'évaluation des activités médicales, répondent aux conditions fixées par le Roi et sont désignés comme tels par Lui sur la proposition des autorités académiques d'une université belge qui dispose d'une faculté de médecine offrant un cursus complet » (art. 3 de la loi coordonnée sur les hôpitaux et autres établissements de soins du 10 juillet 2008).

⁴ « Pour Denis et al. (2001), les organisations pluralistes ont trois caractéristiques principales : 1) des objectifs multiples susceptibles d'être contradictoires, 2) des sources de pouvoir et de décision diffuses et ambiguës, et 3) des processus de travail peu standardisés nécessitant des connaissances complexes. » (Habib & Vandangeon-Derumez, 2015, p. 47)

⁵ Université Catholique de Louvain-La-Neuve

Le CHU Dinant Godinne | UCL Namur, né de la fusion du CHU Mont Godinne et du Centre Hospitalier de Dinant le 18 juin 2012, compte aujourd'hui 635 lits agréés, 2516 employés répartis dans les différents secteurs de travail (soignants, administratifs, entretien et services techniques, paramédicaux et autres) et 329 médecins, soit 2051 équivalents temps plein (ETP) réparti sur les deux sites (CHU Dinant Godinne | UCL Namur, 2014). Son chiffre d'affaire est légèrement supérieur à 240 million d'euros pour l'entièreté des services qui y sont prestés.

Sur son site, le CHU Dinant Godinne | UCL Namur explique que sa mission passe par l'offre de soins d'excellence pour tous et le développement de la recherche, de l'enseignement ainsi que des différents services offerts. Il ajoute que trois fonctions universitaires lui sont conférées en raison de leur proximité avec le secteur de santé de l'UCL : le placement du patient au centre d'un réseau de soins et de services de qualité soutenus par la relation personnalisée entre le patient et le personnel soignant et à la pointe de la technologie, le soutien de la recherche scientifique globale et l'assurance d'un enseignement qualitatif dans toutes les spécialités médicales et les sciences de la vie.

Chapitre 3. Service choisi

Le CHU Dinant Godinne | UCL Namur étant une organisation très vaste, nous avons choisi de cibler le cadre de notre étude à un pôle plus restreint : le laboratoire, et plus précisément encore, sa partie pré-analytique.

Depuis le 13 janvier 2015, le laboratoire du CHU est principalement situé sur le site de Godinne puisque l'ensemble de ses activités y sont réalisées alors que seules les activités d'urgence sont accomplies sur le site de Dinant. En effet, bien que les laboratoires aient fusionnés, un laboratoire de biologie clinique d'urgence a tout de même été maintenu sur le site de Dinant afin d'assurer les analyses biologiques en chimie clinique, hématologie et hémostase des patients nécessitant un diagnostic ou un suivi thérapeutique urgent (CHU Dinant Godinne | UCL Namur, 2015).

La majorité des échantillons biologiques à analyser sont envoyés par des prescripteurs internes ou externes au CHU. Les prescripteurs internes sont les médecins de l'institution alors que les médecins traitants, les médecins spécialistes indépendants et les médecins

d'autres institutions représentent les prescripteurs externes (Entretien n°2). Ainsi le laboratoire se charge des analyses demandées pour les patients ambulants, hospitalisés et extérieurs à l'hôpital.

Les activités du laboratoire, qui s'effectuent dans le respect de la norme ISO15189 – 2012⁶, peuvent être séparées en trois phases distinctes : la phase pré-analytique, la phase analytique et la phase post-analytique.

La première, phase pré-analytique, précède l'examen des prélèvements et englobe l'acheminement des échantillons jusqu'au laboratoire ainsi que la préparation de ceux-ci avant la réalisation des analyses. Ainsi, les transporteurs s'occupent de l'acheminement vers le site de Godinne des échantillons en provenance du site de Dinant ainsi que de ceux des médecins traitants, qu'ils vont chercher chez ces derniers grâce à un système de tournées organisées tous les jours. Les secrétaires, quant à eux, réceptionnent les échantillons apportés par la navette, acheminés via le télétube⁷ de l'hôpital ou encore prélevés à l'accueil du laboratoire et les trient en fonction de l'urgence des demandes. Deux cas de figure se présentent alors : soit les informations du patient et les analyses devant être effectuées ont déjà été enregistrées dans le système informatique de l'hôpital soit elles ne le sont pas et dans ce cas, les secrétaires doivent procéder à l'enregistrement des données du patient et l'encodage des analyses nécessaires. Une fois l'assurance que toutes les informations sont bien encodées, le personnel peut passer à l'étiquetage des tubes d'échantillon. Chaque étiquette est munie d'un code barre pour permettre aux technologues et aux machines de prendre connaissance, par un simple scan, des manipulations qui devront être réalisées. Par après, les secrétaires s'occuperont des prétraitements éventuels tels que la centrifugation⁸ et l'aliquotage⁹ des échantillons sanguins qui en sortent et la conservation dans un endroit spécifique (chaud, froid ou à l'abri de la lumière).

⁶ Norme internationale publiée par l'ISO (international Organization for Standard) en 2012 qui « spécifie les exigences de qualité et de compétence applicables aux laboratoires de biologie médicale » (ISO, 2015)

⁷ Système de transport pneumatique permettant de propulser par différence de pression des cylindres dans lequel peuvent être placé des objets.

⁸ « Opération de séparation mécanique, par action de la force centrifuge, des constituants d'un mélange entraîné dans un mouvement de rotation. » (Larousse en ligne, 2015)

⁹ Mot utilisé dans le jargon du laboratoire signifiant : séparation de liquide ou solution dans différents contenants

La seconde, la phase analytique, comprend l'examen des échantillons de biologie médicale. Pour se faire, le laboratoire est divisé en quatre secteurs, chacun spécialisé dans un des domaines suivants : la chimie, l'hématologie, la microbiologie et l'immunohématologie. Les analyses des prélèvements y sont effectuées soit grâce à des automates très sophistiqués, soit manuellement principalement dans les secteurs d'hématologie et de microbiologie.

La phase post-analytique s'opère une fois les analyses achevées. Cette dernière étape comprend la validation et l'interprétation des résultats afin de pouvoir conseiller au mieux le personnel médical en charge des patients. Dans un premier temps, les technologues spécifiques à chaque domaine, vont effectuer la validation technique des analyses, c'est-à-dire vérifier la cohérence des résultats analytiques bruts obtenus grâce au travail manuel ou celui de la chaîne robotisée. Ensuite, les biologistes s'assurent de la vraisemblance des résultats pour chaque patient, compte tenu de son dossier, grâce à la validation biologique. Finalement, les biologistes vont interpréter les résultats et les transmettre via le dossier patient informatisé (OmniPro) utilisé par l'ensemble des membres de l'hôpital ou via téléphone, fax, courrier et messagerie électronique réservée aux acteurs du secteur médical (MeXi mail) pour les extérieurs.

Chapitre 4. Les raisons de ce choix

Dans le cadre de la dernière année de master à la LSM, nous avons réalisé notre stage au sein de l'équipe d'amélioration continue du CHU Dinant Godinne | UCL Namur. Celle-ci, autrement appelée « équipe Lean » (Entretien n°1) est chargée d'accompagner, guider et conseiller les responsables de projets dans leurs diverses démarches de changement. Elle s'occupe également de dispenser au personnel, certaines formations au Lean Management et à ses différents outils afin que les employés puissent les utiliser et réaliser eux-mêmes des améliorations dans leur travail quotidien. Pendant la période de notre stage, cette équipe a pris part à la mise en place d'un projet d'optimisation du flux pré-analytique au laboratoire en vue de réduire les délais d'attente des résultats qui avaient augmenté suite à la fusion des laboratoires de Dinant et de Godinne. Au cours de notre stage, nous avons notamment été sollicités par l'équipe d'amélioration continue pour l'aider dans ce projet d'accompagnement et nous avons pu participer à la réalisation de celui-ci, de son élaboration jusqu'à sa mise en

place. Nous nous sommes familiarisés avec l'environnement de travail du laboratoire grâce à de nombreuses observations, ce qui a motivé notre choix.

De plus, l'organisation d'un laboratoire est très proche de celui d'une usine de production, ce qui facilite l'implémentation des différentes méthodes du Lean Management, inspirées des techniques de production de Toyota. En effet, bien que l'output soit ici des résultats, les échantillons des milieux biologiques (matières premières) passent par différents ateliers au cours desquels ils vont subir quelques transformations jusqu'à l'obtention des renseignements nécessaires au conseil médical.

PARTIE 3 : METHODE DE COLLECTE DE DONNEES

Le cadre théorique et le terrain d'enquête dans lequel notre travail s'inscrit étant définis, nous devons maintenant nous attacher à collecter les données nécessaires à notre analyse.

Dans cette partie de notre travail, nous expliquerons, dans un premier temps, la notion de recherche qualitative. Ensuite nous définirons l'instrument de collecte des données que nous avons utilisé, à savoir l'entretien semi-directif, expliquerons le rôle de l'interviewer et décrirons les limites que l'entretien comporte. Pour finir nous développerons comment le choix des participants s'est opéré.

Chapitre 1. Recherche qualitative

Un choix entre deux grandes approches s'offre au chercheur lorsqu'il décide d'entreprendre un travail de recherche : l'approche quantitative et celle qualitative Mais quelle en est la différence ?

La première se base sur une collecte de données considérables à partir d'un échantillon représentatif d'une population plus large (Black, 1999, p.9). Les chercheurs utilisant cette méthode s'appuient sur une démarche hypothético déductive, c'est-à-dire qu'ils tentent de développer des hypothèses, de les expérimenter par l'analyse de données récoltées selon des méthodes statistiques et de générer un modèle grâce aux résultats obtenus.

La deuxième, quant à elle se concentre sur un échantillon plus réduit mais procède à une investigation plus profonde du comportement de ceux-ci (Black, 1999, p.9). Elle se définit comme une approche fournissant une analyse approfondie et interprétative de la compréhension du monde social des participants par l'apprentissage de leurs conditions sociales et matérielles, leurs perspectives et leurs histoires (Snape & Spencer, 2003). Dans ce cas-ci, les chercheurs mettent l'accent sur la collecte de données verbales plutôt que des données mathématiquement mesurables.

Puisqu'à notre connaissance il n'existe pas encore d'étude dans le domaine du respect des employés au sein d'une institution hospitalière « Lean », nous allons nous diriger vers une étude qualitative afin d'évaluer dans quelle mesure les descripteurs pertinents du respect des

employés au sein du Lean management, identifiés dans la littérature, se retrouvent sur le terrain mais aussi d'identifier les éventuels descripteurs n'ayant pas encore été mentionnés.

Chapitre 2. Instrument de collecte de données

Lors de la définition de la problématique dans la partie 1, nous avons, par notre recherche dans la littérature, réalisé une première collecte de données pour tenter de cadrer notre sujet. En nous basant sur des écrits de différents auteurs nous avons donc défini le Lean Management et la justice organisationnelle. Une fois ces concepts clarifiés, nous cherchons maintenant à comprendre comment les employés perçoivent le respect dans leur expérience professionnelle quotidienne dans une entreprise Lean. Pour se faire, nous avons été à la rencontre de plusieurs personnes au sein du CHU Dinant Godinne | UCL Namur afin de récolter leurs opinions à ce sujet. Le but étant de concevoir si la définition que donne le Lean Management du respect des employés est en adéquation avec la perception de respect par les employés dans leur milieu de travail et ce via le spectre de la justice organisationnelle.

Section 1. Entretien

Cette méthode qualitative très régulièrement utilisée dans la recherche de gestion (Romelaer, 2005) consiste en un rapport verbal dans lequel une personne cherche à obtenir une information d'une autre personne sur son vécu (Labov & Fanshel, 1977, cité par De Ketele & Rogiers, 2009, p.12). De façon plus précise, l'entretien est une méthode de recueil d'informations basée sur des conversations orales avec une ou plusieurs personnes sélectionnées avec soin, dans le but d'obtenir des renseignements sur des faits ou des représentations dont la validité et la fiabilité vont être analysées au regard des objectifs poursuivis par cette démarche (De Ketele & Rogiers, 2009, p.12).

Blanchet et Gotman (2007, p.27) soulignent que « l'enquête par entretien est ainsi particulièrement pertinent lorsque l'on veut analyser le sens que les acteurs donnent à leurs pratiques, aux événements dont ils ont pu être les témoins actifs ; lorsque l'on veut mettre en évidence les systèmes de valeurs et les repères normatifs à partir desquels ils s'orientent et se déterminent ».

En fonction de la recherche que l'on veut faire, l'entretien peut être libre, semi-dirigé ou dirigé (Ruquoy, 1995, p.61 ; De Ketele & Rogiers, 2009, p.13). Nous ne définirons que

l'entretien de type semi-directif puisque c'est celui-ci que nous utiliserons lors de nos interviews.

Section 2. Entretien semi-directif

Ce type d'entretien se base sur un paradoxe, dans le sens où l'interview tente de favoriser l'expression libre chez son interlocuteur dans un cadre d'analyse relativement strict élaboré par l'interviewer (Ruquoy, 1995, p.61). Il se situe donc à la frontière entre l'entretien libre et l'entretien directif. En effet, « la part de directivité de l'enquêteur est moins forte que dans l'entretien directif mais plus présente que dans l'entretien libre » (Sauvayre, 2013, p. 9).

De manière générale, le chercheur prépare un guide d'entretien¹⁰ dans lequel on retrouve une liste de thèmes prédéterminés qu'il aimerait aborder lors de l'entretien. Cependant, si l'interviewer détermine à l'avance les sujets de l'entretien, il ne cherche pas forcément à établir préalablement la formulation exacte des questions qu'il posera et encore moins à définir l'ordre dans lequel il les posera. Romelaer (2005) nous confie que l'entretien semi-directif est donc le parfait compromis entre la liberté d'expression de la personne interviewée et la structure imposée par le chercheur. En effet, alors que « le répondant s'exprime sur les thèmes qu'il souhaite, et dans son propre langage : la directivité de l'entretien est donc réduite » (Romelaer, 2005, p. 104) ; le chercheur quant à lui « en retire deux éléments : (1) des informations sur ce qu'il cherche à priori (les thèmes du guide de l'interviewer) ; (2) des données auxquelles il n'aurait pas pensé (la surprise venant de la réalité du terrain) » (Romelaer, 2005, p. 104).

Section 3. Rôle de l'interviewer

« Le rôle de l'interviewer, dans une optique semi-directive, peut-être délimité dans ces termes : il suit la ligne de pensée de son interlocuteur tout en veillant à la pertinence des propos vis-à-vis de l'objectif de la recherche, à l'instauration d'un climat de confiance et au contrôle de l'impact des conditions sociales de l'interaction sur l'entretien » (Ruquoy, 1995, p.66).

¹⁰ Voir annexe n°1

Afin de mener au mieux l'entretien, Ruquoy (1995) (cité par Van Campenhoudt & Quivy, 2011, p.63) nous donne plusieurs conseils sur le comportement à adopter par l'interviewer. Celui-ci doit tout d'abord faire preuve de neutralité et doit ainsi veiller à rester ouvert à toutes les opinions, à ne pas donner son avis et ne pas marquer d'intérêt particulier pour certains propos tenus. Ensuite, il doit être le moins directif possible en posant aussi peu de questions que nécessaire tout en s'assurant de poursuivre l'objectif de l'entretien. Il est également impératif qu'il reconnaisse la valeur et la compétence de l'interlocuteur en lui montrant qu'il vient s'instruire de leur expérience. Finalement, il doit accepter inconditionnellement les opinions de son vis-à-vis en évitant d'imposer ses catégories mentales et en considérant les propos de celui-ci comme une perception légitime des situations se rapportant au sujet de son étude. (Van Campenhoudt & Quivy, 2011, p.63 et 64).

Section 4. Limites de l'entretien

Le contenu de l'entretien et son déroulement peuvent être fortement influencés selon le contexte dans lequel il se déroule (Van Campenhoudt & Quivy, 2011, p.64).

La qualité des informations récoltées lors de l'entretien pourrait être amoindrie en raison du rapport social entre l'interviewer et le participant à la recherche. Les écarts en termes de statut hiérarchique, de classe sociale, de genre, d'âge, de race ou de valeurs peuvent sensiblement affecter la relation de l'entretien et induire des effets nuisibles pour la recherche tels que l'autocensure, l'étalement de sa vie personnelle ou encore l'adhésion à l'opinion présumée du chercheur (Ruquoy, 1995, p. 70; Van Campenhoudt & Quivy, 2011, p.64). « On peut dire que les réponses diffèrent selon la proximité ou l'éloignement de l'interlocuteur, mais on ne peut en déduire que les réponses sont plus vraies dans un cas que dans l'autre » (Ruquoy, 1995, p. 71). La qualité des données recueillies dépend également de la volonté et l'inclination des personnes interrogées à répondre (Euréval, 2010). Dans notre cas, nous craignons que certains employés ne soient influencés par notre statut (d'ancienne stagiaire) dans l'équipe de l'amélioration continue de l'hôpital et que, de ce fait, ils n'osent pas réellement faire part de leur expérience ouvertement par crainte que les propos ne soient révélés à leurs supérieurs ou à leurs collègues. Pour contrer cela, nous allons avant chaque entretien expliquer notre démarche de recherche et les rassurer quant à la confidentialité de leurs dires.

Le cadre spatio-temporel de l'entretien est très important dans le sens où il peut influencer le degré de liberté d'expression de l'interlocuteur (Ruquoy, 1995, p.71). En effet, le répondant pourrait ne pas réagir de la même manière si l'interview se passe dans un endroit non isolé, à la proximité de la direction ou de ses collègues de travail (Romelaer, 2005, p. 127). Le moment choisi pour effectuer l'interview a également beaucoup d'importance afin d'éviter les interruptions intempestives, les coups de téléphone ou encore la précipitation à répondre par manque de temps (Van Campenhoudt & Quivy, 2011, p.64). Conscient de cela, nous allons essayer de limiter un maximum ces sources de biais en demandant à l'employé de nous réserver une tranche horaire d'une heure et en prévoyant de réaliser l'entretien dans un local à l'écart de son lieu de travail.

« L'entretien présente un type de communication assez particulier. Il est suscité, voulu d'un côté, plus ou moins accepté ou subit de l'autre » (Ruquoy, 1995, p.67). Après avoir eu l'autorisation implicite de la direction, nous avons contacté l'équipe d'amélioration continue du CHU Dinant Godinne | UCL Namur ainsi que Monsieur François Mullier, chef de laboratoire adjoint afin de nous entretenir et de discuter de l'organisation des différents entretiens avec les secrétaires et technologues de la partie pré-analytique du laboratoire. Il nous paraît donc évident de penser que plusieurs d'entre eux ont ressenti une certaine obligation ou se sont, au contraire, portés volontaires car la demande provenait de la hiérarchie.

La dernière limite que nous souhaitons aborder est celle de nos compétences en tant qu'interviewer. De fait, bien qu'ayant déjà eu l'occasion d'utiliser cette méthode au cours de nos années universitaires, nous sommes loin de pouvoir nous qualifier d'expert en la matière. Il se pourrait donc que, malgré nous, notre récolte de données soit biaisée car nous n'avons pas conduit l'entretien de façon adéquate. Afin de réduire ces éventuels biais et recueillir un maximum d'informations riches et fiables, nous avons entrepris de nombreuses recherches dans la littérature afin d'assimiler les prérequis nécessaires tels que l'importance de la question initiale (Ruquoy, 1995 ; Romelear, 2005 ; Van Campenhoudt & Quivy, 2011), les reformulations et les « relances »¹¹ (Ruquoy, 1995 ; Romelaer, 2005 ; Sauvayre, 2013), l'absence d'implication ou neutralité de la part de l'interviewer (Ruquoy, 1995 ; Van

¹¹ « Paraphrase ou commentaire de l'énoncé précédent de l'interviewé (Blanchet & Gotman, 2007, p. 62)

Campenhoudt & Quivy, 2011), le marquage d'une pause silencieuse qui succède les réponses de la personne interrogée (Romelear, 2005 ; Campenhoudt & Quivy, 2011 ; Sauvayre, 2013) etc.

Chapitre 3. Sélection et mode d'accès aux participants

« Dans les études qualitatives, on interroge un nombre limité de personnes. La question de la représentativité au sens statistique du terme ne se pose donc pas. Le critère qui détermine la valeur de l'échantillon devient son adéquation avec les objectifs de recherche en prenant comme principes de diversifier les personnes interrogées et vérifiant qu'aucune situation importante n'a été oubliée » (Ruquoy, 1995, p. 72).

Le sujet de recherche et l'instrument de collecte développés, il nous faut dès à présent définir la population capable d'apporter des informations pertinentes aux interrogations que nous avons soulevées. Comme expliqué dans l'étape 2, nous avons décidé de réduire la population de notre étude au personnel du pré-analytique. Les raisons de ce choix ayant été définies préalablement, il nous reste donc à sélectionner les participants au sein de ce service. Cette sélection s'est opérée en accord avec le chef adjoint du laboratoire, François Mullier, qui nous a mis en relation avec une dizaine de personnes que nous avons pu interviewer (secrétaires et technologues). Nous avons également pris l'initiative d'interroger deux personnes de l'équipe d'amélioration continue qui ont soutenu la réorganisation de l'ergonomie du flux pré-analytique.

Blanchet et Gotman (2007) identifient les modes d'accès direct et modes d'accès indirects (de proche en proche, via un informateur-relais ou grâce à un relais institutionnel) aux personnes interviewés. Dans notre cas, nous avons eu recours à l'une des méthodes indirectes puisque la plupart des participants (secrétaires et technologues) de notre étude nous ont été désignés par une tierce personne appartenant à l'institution. Bien que cette démarche permette de maximiser les chances de consentement à participer, elle ne permet pas tout à fait d'obtenir la neutralité voulue puisque notre sollicitation a été appuyée de la demande d'un supérieur hiérarchique.

PARTIE 4. LE LEAN MANAGEMENT AU CHU DINANT GODINNE | UCL NAMUR

Dans cette partie, nous allons vous présenter l'évolution du Lean Management au sein du CHU Dinant Godinne | UCL Namur. Nous commencerons par expliquer l'émergence de l'idée d'implémenter ce système managérial. Nous veillerons ensuite à présenter les méthodes de communication utilisées par l'institution afin de susciter l'intérêt des employés. Une fois ces points développés, nous exposerons la façon dont a été déployé le Lean Management dans l'hôpital universitaire namurois. Finalement, nous aborderons les évolutions principales du Lean Management depuis ses débuts.

Chapitre 1. Première approche

Dans le courant de l'année 2007, l'hôpital du CHU Mont Godinne (car à l'époque, la fusion avec le centre hospitalier de Dinant n'avait pas encore eu lieu) entreprend une réflexion stratégique afin de surmonter les nombreux enjeux et défis qui se présentent à lui. En effet, la technologie médicale évolue rapidement, et bien qu'indispensable dans l'offre de soins de santé, cette technologie a un coût de fonctionnement non négligeable. L'évolution démographique mène à un accroissement de la patientèle alors que le secteur de la santé connaît une pénurie d'employés médicaux et paramédicaux. De plus, alors que le financement des soins de santé ne cesse de diminuer, les réglementations, toujours plus contraignantes, apportent un surplus de travail sans aucune valeur particulière pour le patient. « Toutes ces contraintes, font croître les coûts de soins de santé, plus vite que le PIB » (Les Cliniques universitaires UCL de Mont-Godinne, rapport d'activité, 2009, p. 5).

La volonté de la direction est donc de trouver une stratégie adaptée qui ne risque pas de détériorer la qualité de la prise en charge des patients, ni la satisfaction du personnel (de Coster & Bouzette, 2014, ppt, slide 5). Après avoir assisté à une conférence tenue par John Toussaint¹², Patrick de Coster, directeur général, s'est intéressé au Lean Management et aux apports que cette nouvelle gestion pouvait offrir aux services de soins de santé. Il a donc décidé d'engager une directrice des opérations, Arianne Bouzette, pour analyser ce sujet.

¹² Expert internationalement reconnu dans la pratique du Lean Management en milieu hospitalier

Pendant de nombreuses semaines, elle a ainsi entrepris une multitude de recherches et a étudié le Lean Management sous toutes ses formes afin de s'assurer de son apport bénéfique pour une organisation de soins de santé. Une fois elle-même persuadée des bienfaits de cette démarche managériale, elle a constitué un dossier qu'elle a présenté au comité de direction de l'hôpital. En 2009, le comité de direction, motivé par les résultats attrayants que ce mode de gestion semble apporter, a pris la décision de l'instaurer dans son établissement.

Chapitre 2. Communication à l'ensemble de l'institution

Une fois cette décision prise par le comité de direction, il était important de communiquer ce changement stratégique à l'ensemble des membres de l'organisation. Dans un premier temps, le personnel a été informé lors de réunions avec le conseil d'entreprise (syndicats), le conseil des médecins, les cadres, le conseil d'administration, le conseil rectoral ainsi que lors des assemblées générales, rassemblant plus de 800 employés sur 1750 (de Coster & Bouzette, 2014, ppt, slide 9). Des posters ont ensuite été affichés à l'attention de tous dans les bâtiments du CHU Mont-Godinne. Convaincus qu'il serait déraisonnable de demander au personnel de travailler plus, car la plupart des employés assumaient déjà des charges de travail importantes, et persuadés de la volonté des employés d'effectuer leur travail du mieux possible (Les Cliniques universitaires UCL de Mont-Godinne, rapport d'activité, 2009, p. 5), la direction a choisi d'axer sa communication sur le slogan :

« Ce n'est pas travailler plus, ce n'est pas travailler mieux, c'est travailler autrement et ensemble » (Entretien n°1)

Par après, une information plus concrète concernant les objectifs et les projets engagés dans cette démarche ainsi que leur suivi, a été diffusée grâce au Flash Info, journal des cliniques, à l'Intranet, aux valves et lors des assemblées générales.

Chapitre 3. Déploiement de la stratégie

Consciente qu'un changement de méthode managériale est un projet de grande envergure, la direction du CHU Mont-Godinne a engagé des consultants externes de la société KM&T (Knowledge Management & Transfert) pour obtenir de l'aide quant à l'implémentation du Lean Management et être accompagné dans les débuts de ce grand « voyage » (Hohmann, 2012, p.117). Leurs missions ont été d'enseigner les nouvelles

méthodes de travail au comité de direction ainsi que de diagnostiquer et commencer la mise en place des outils stratégiques du Lean Management dans cinq services : la pharmacie, la radiologie et les urgences, les archives et l'unité 43. Ces consultants étant là pour une durée déterminée, ils ont émis le souhait d'être accompagnés pendant les derniers mois de leur mandat par des gens de terrain qui connaissaient bien l'institution, afin qu'une certaine continuité soit assurée après leur départ.

C'est alors que l'« équipe Lean » a vu le jour. Cette équipe, composée de quatre personnes, trois membres du personnel anciennement affectés à d'autres postes au sein de l'institution et un expert en Lean Management de Master Black Belt, a alors été placée sous la supervision de la directrice des opérations. Dimitri Lionnet, ancien responsable des archives nous raconte :

« En 2009, Monsieur de Coster et Madame Bouzette m'ont demandé si je voulais intégrer un projet d'amélioration continue au sein de mon service des archives. (...) Après un peu moins d'un an, j'ai mis en place mon projet d'amélioration continue qui a permis de dégager un équivalent temps plein et de là, la direction m'a demandé si j'étais intéressé d'accompagner les autres services dans cette démarche puisque j'avais pu réussir en tout cas à mettre en place ce projet chez nous. Sachant que le but n'était pas d'engager des personnes supplémentaires dans l'équipe d'amélioration mais plutôt de reprendre les ressources disponibles. » (Entretien n°12)

Les missions de cette équipe, qui a aujourd'hui quelque peu changé de composition (puisqu'elle se constitue de quatre employés internes à l'organisation et ne compte plus d'expert externe) sont la transmission de connaissances et l'accompagnement des différents services de l'hôpital dans la mise en place de projets d'amélioration continue. Ils occupent donc simultanément une fonction d'expertise et de soutien. Dans la pratique, ils se rendent sur le terrain, collectent des données, analysent la situation et tentent ensuite d'implémenter différents outils du Lean Management afin d'améliorer les processus opératoires en collaboration avec le personnel des services concernés.

Parallèlement à cela, le CHU Mont-Godinne a décidé de proposer différents modules de formation afin de motiver les différents gestionnaires de l'hôpital à utiliser cette pratique managériale et à leur expliquer les moyens de le faire. Le premier module, celui de la sensibilisation, a permis d'une part, d'exposer les motivations de l'institution à appliquer la culture du Lean Management et d'autre part de montrer l'importance de l'adhésion de tout le personnel à ce projet de changement stratégique. Ensuite, un module d'immersion a été

proposé, expliquant la mise en pratique et les finalités du Lean Management grâce à des mises en situations. Le dernier module, nommé « animateur Lean » consistait à la formation et l'acquisition de compétences pour mener à bien des projets d'amélioration continue.

Il existe donc plusieurs façons de répandre la culture du Lean Management et ses outils stratégiques au sein des différents services de l'hôpital. Premièrement, les cadres (chefs de service) prennent eux-mêmes l'initiative de mettre en pratique les techniques apprises lors des formations qu'ils ont suivies. Ensuite, l'« équipe Lean » peut être amenée à être appelée dans un service pour y instaurer les nouvelles pratiques managériales. Ce développement est le résultat d'une volonté de changement de la part du cadre et des opérateurs de terrain. Enfin, en cas de crise éventuelle, l'« équipe Lean » peut aussi être mandatée par la direction générale pour tenter d'insuffler aux gens de terrain des moyens leur permettant d'améliorer leur travail quotidien. Cette dernière démarche n'est évidemment pas celle préférée puisqu'elle ne laisse pas la liberté du choix. Notons que l'arrivée du Lean Management au secrétariat du laboratoire s'est produite par cette dernière filière suite aux complications de la fusion des laboratoires du site de Dinant et Godinne.

« (...) Ici, ce n'est pas un manager qui est venu nous voir en disant : « on veut changer toute notre ligne hiérarchique », mais il y avait une urgence. Donc on a été appelé là, par la direction générale, pour résoudre un problème. Ce qui n'est pas la bonne technique, mais bon on a montré les outils que l'on doit utiliser pour faire du Lean et les transformer en pratique de façon à les pérenniser.» (Entretien n°1)

Chapitre 4. Evolution du Lean Management

Depuis ses débuts, le Lean Management au CHU Dinant Godinne | UCL Namur a beaucoup évolué. En effet, les hauts gestionnaires reconnaissent qu'en se focalisant sur l'approche « Lean Process », il semblerait qu'ils aient trop centré leurs actions sur l'amélioration des processus et l'élimination des gaspillages (de Coster & Bouzette, 2014, ppt, slide 59). C'est ainsi qu'ils ont décidé de changer certains aspects de leur approche et ont basculé du « Lean Process » au « Lean Management » axé sur la culture d'entreprise et le développement des personnes afin que chaque employé devienne un résolveur de problème.

En 2012, ils établissent leur « Vrai Nord »¹³ ainsi que quatre valeurs fondamentales¹⁴ sur lesquels la culture organisationnelle de l'hôpital se fonde. Le but recherché est de promouvoir un management participatif qui se base sur la confiance mutuelle, s'oriente sur la solution, cherche à être efficient et atteindre les objectifs tout en favorisant l'autonomie et la responsabilisation des employés (de Coster, Bouzette, 2014, ppt, slide 59). Le « Vrai Nord » représente la vision de l'entreprise qui oriente ses actions, et celle de tous les employés, en plaçant le patient au cœur des préoccupations. L'« ambition pour le patient », l'« attitude positive », le « travail en équipe » et le « respect des personnes et des engagements » inspirent les employés à favoriser l'amélioration continue dans la qualité de soins, la satisfaction de la patientèle, le développement de talents ainsi que l'efficacité (CHU Dinant Godinne | UCL Namur, 2013).

¹³ Annexe n°7

¹⁴ Annexe n°8

PARTIE 5. ANALYSE DES DONNEES

Nous arrivons à une partie particulièrement intéressante pour notre étude de cas : l'analyse des données récoltées. En effet, « l'entretien ne parle pas de lui-même. Il faut, pour parvenir au résultat de recherche, effectuer une opération essentielle qui est l'analyse de discours » (Blanchet et Gotman, 2010). Lors de nos entretiens semi-directifs nous avons collecté les discours de douze employés ; ces discours vont donc constituer la base sur laquelle nous nous reposerons pour tenter de comprendre les perceptions de respect au sein d'une entreprise appliquant le Lean Management, et ce, en terme de justice organisationnelle.

Dans un premier temps, les enregistrements des entretiens ont été retranscrits dans leur intégralité. Nous avons ensuite procédé à une relecture des retranscriptions simultanément à une prise de note et une codification du contenu afin de ne sélectionner que les parties qui nous semblaient importantes dans le cadre de notre étude. La dernière étape de notre traitement de données a été l'élaboration d'un résumé pour chaque entretien, à partir du texte brut préalablement codifié, de façon à mettre en lumière les points importants abordés par les interlocuteurs.

Une fois, les données retranscrites, traitées et condensées, nous avons pu entamer la phase d'analyse. Cette analyse sera pratiquée en deux étapes : dans la première nous étudierons les entretiens de façon séparée, c'est-à-dire au cas par cas ; dans la seconde, nous comparerons les différents cas de façon à mettre en évidence les similitudes ou les contradictions rencontrées.

Chapitre 1. Analyse au cas par cas

Section 1. Méthode d'analyse

Pour débiter l'analyse de nos entretiens, nous avons donc pris le parti de nous focaliser sur le contenu de chacun d'eux, de manière individuelle, afin de déceler chez nos interlocuteurs, les perceptions de respect dans l'expérience de vie professionnelle et ce via les critères de justice organisationnelle. Les employés se sentent-ils respectés dans l'exercice de leur fonction ? Qu'ils le soient ou non, quels sont les critères qui paraissent importants dans les perceptions des interviewés ? La justice organisationnelle permet-elle d'appréhender le

concept de respect dans son ensemble ? Telles sont les questions que nous nous sommes posées et qui nous permettront de contextualiser les perceptions de justice organisationnelle en lien avec le respect des employés.

Afin de répondre à ces questions, nous nous sommes inspirés du travail de Janiczek (2011) et avons suivi la méthodologie d'analyse qualitative proposée par Miles & Huberman (2003) en construisant une matrice qui croise les différentes dimensions de la justice organisationnelle et celles du respect des employés telles que définies dans la partie dédiée aux concepts théoriques. Dans cette matrice nous placerons les différentes idées retenues en nous servant des critères de chaque dimension de la justice organisationnelle afin d'apporter une intelligibilité au contenu de chaque entretien.

Tableau n°2: Modèle de matrice pour l'analyse individuelle des entretiens : lecture des perceptions de respect par l'approche de la justice organisationnelle

Dimensions de la justice Dimensions du respect	Définition personnelle du respect	Santé et sécurité	Partage d'informations	Confiance mutuelle	Coopération	Développement personnel
Justice Distributive						
Justice Procédurale						
Justice Informationnelle						
Justice Interpersonnelle						

Légende : Horizontalement, les idées retenues sont classées selon les dimensions du respect et verticalement elles seront classées grâce aux quatre dimensions de la justice organisationnelle.

Section 2. Aperçu de la méthode d'analyse via l'analyse détaillée de deux entretiens

Dans cette section, nous étayerons la méthode utilisée pour l'analyse de chaque entretien. A titre d'exemple, nous avons fait le choix de prendre trois des douze entretiens en raison du caractère complet ou représentatif des arguments énoncés par les autres interlocuteurs pour détailler cette analyse.

2.1. Analyse de l'entretien n°6

Notre interlocuteur est la chef suppléante et la référente qualité pour le secrétariat du laboratoire de l'hôpital CHU Dinant Godinne | UCL Namur.

Justice Distributive

Au cours de notre entretien, cette employée nous a énoncé un problème lié à la non revalorisation salariale suite à un changement de son statut qui est passé de secrétaire à chef puis à suppléante. Les perceptions de justice distributive sont donc ici liées à la valorisation du potentiel inscrite dans la dimension de développement personnel du respect des employés.

« Il y a trois ans, en février, le responsable de la qualité a eu un problème et j'ai dû reprendre son travail en plus du mien (...). Puis un mois après, mon chef a eu un accident de moto, donc j'ai dû reprendre la chefferie, sans que cela ne soit présenté officiellement par la direction et sans revalorisation salariale. (...) J'ai dû attendre trois ans pour une revalorisation salariale » (Entretien n°6, annexe n°3).

Nous pensons, que le critère utilisé ici par l'interlocuteur pour décrire l'injustice de la situation est celui de l'équité puisqu'il se base sur un rapport entre le travail qu'elle effectue de par sa fonction et son salaire (inputs et outputs).

Justice Procédurale

Lorsque nous lui avons demandé d'expliquer le Lean Management, cette personne nous a partagé que l'arrivée des nouveaux processus et outils de cette méthode managériale leur avait été imposée, sans aucune possibilité de donner son avis préalablement. Cette décision a donc été prise de manière unilatérale au niveau de la direction, sans aucune représentativité des opérateurs de terrain. Il n'est donc pas étonnant que l'acceptation de ce changement fut précédée d'une phase de réticence.

Bien que persuadée du bénéfice du Lean Management dans une perspective à long terme, elle cite comme résultats, à court terme, une complication du travail en raison du changement des habitudes et de la façon de penser. Ce point nous paraît lié au critère d'information correcte et de cohérence car comme nous l'avons expliqué précédemment dans la partie 4, le slogan qui a été communiqué par la direction pour expliquer le changement de stratégie est : « Ce n'est pas travailler plus, ce n'est pas travailler mieux, c'est travailler

autrement » (Entretien n°6). De plus, elle nous dira aussi que pour le moment, elle n'a plus l'impression d'effectuer un travail qualitatif.

« On fait ce que l'on peut. J'ai eu dur de faire ça parce que je travaille depuis longtemps et jamais je n'aurais pensé qu'un jour, j'allais faire un travail qui n'était plus qualitatif. Parce qu'il y a des patients derrière ça. On travaille pour la santé. » (Entretien n°6, annexe n°3)
--

Bien que cet aspect ne relève pas réellement du respect des employés, il fait ici allusion au respect des patients et il nous semblait donc important de le souligner.

Plusieurs fois au cours de l'interview, cette chef suppléante nous affirme que les employés, bien qu'ils ne soient pas souvent sollicités, ont l'occasion d'émettre des propositions quant à l'amélioration de leur travail quotidien mais que souvent, ces propositions ne semblent pas être prises en compte par leurs supérieurs hiérarchiques ou alors dans des délais extrêmement longs. Nous incluons d'une part la perception positive dans « le partage d'information » et la perception négative dans « la confiance mutuelle ». Nous observons que lorsqu'un employé a la possibilité d'émettre une opinion sur les méthodes de travail utilisées (critère de représentativité), il s'attend à ce que deux cas de figure s'offrent à lui. Soit cette idée est prise en compte et donne suite à d'éventuelles modifications (critère de mesures correctrices), soit cette proposition est rejetée et une explication est apportée (critère pourquoi) et/ou une excuse est formulée. Nous constatons, dès lors, qu'il existe un lien entre la représentativité de la justice procédurale et l'explication et/ou la formulation d'excuse de la justice informationnelle.

Justice informationnelle

De manière générale nous constatons un manque crucial de communication sur les décisions prises par la direction. Notre interlocutrice évoque cette perception négative de justice quant au partage d'informations à plusieurs reprises, notamment lors de son changement de statut ou encore à l'occasion de l'arrivée des nouveaux processus du Lean Management.

Nous observons aussi que sa participation à de nombreuses réunions a permis d'apporter des explications sur la mise en place des nouveaux outils proposés par le Lean Management. Ces réunions, dans lesquelles elle déclare avoir eu la possibilité de donner son

avis, ont été un élément déclencheur de l'acceptation de l'implémentation des pratiques managériales.

Finalement nous tenons à mentionner que la personne interviewée a cherché à justifier la surcharge de travail à laquelle semble être affectée l'ensemble des secrétaires du laboratoire en comparant cette situation à celle d'employés dans d'autres services. Dans ce cas précis, elle cherche donc à éclaircir cette injustice perçue en se comparant auprès de personnes qu'elle considère comme référents. Bien que cette information n'ait pas été fournie par un « décideur » nous avons trouvé que la logique utilisée par cette secrétaire suppléante chef, se rapprochait très fortement de celle de la justice informationnelle.

Justice interpersonnelle

La perception de cette justice a été évoquée par l'entretenu lorsqu'elle nous a fait part de moqueries de la part des employés de la partie analytique du laboratoire. Ces derniers, n'ayant reçu aucune information quant aux processus (flux tirés) et aux outils 5S¹⁵ mis en place dans le cadre du Lean Management, n'ont pas compris l'utilité de ceux-ci et se sont donc permis de formuler quelques railleries qui ont blessé le personnel du secrétariat.

Définition personnelle de respect

Lorsqu'on lui a demandé ce que représente le respect des employés à ses yeux, cette personne n'a fait référence à aucune dimension de la justice organisationnelle. Elle nous parle essentiellement de la quantité excessive de travail en nous disant que le respect des employés est lié à la charge de travail et que si celle-ci est trop élevée, alors l'employé ne se sentira pas respecté.

¹⁵ « Outils permettant de rendre l'environnement de travail plus apte à l'efficacité, notamment en assurant l'ordre, le rangement, la propreté mais également en se donnant des règles de vies et en cherchant à améliorer ces conditions en permanence » (Hohmann, 2012, p.66). Dans le laboratoire, un marquage au sol a ainsi été utilisé de façon à ce que chaque machine ou chariot soit remis à la même place afin de réduire le temps perdu à chercher un outil ou un équipement libre.

Tableau n°3 : Analyse entretien n°6

Dimensions de la justice \ Dimensions du respect	Définition personnelle du respect	Santé et sécurité	Partage d'informations	Confiance mutuelle	Coopération	Développement personnel
Justice Distributive						Non revalorisation salariale pendant 2 ans
Justice Procédurale			Imposition du Lean Management sans consultation; Augmentation de la charge de travail -> incohérence ; Possibilité de donner son avis sur le travail	Long temps d'attente pour avoir une réaction de la direction		
Justice Informationnelle			Manque de communication sur les décisions prises	Pas d'explication sur la non prise en compte des améliorations proposées; pas d'excuses formulées	Réunions: explication du Lean Management et outils mis en place -> acceptation facilitée	
Justice Interpersonnelle					Moqueries de la part des laborantins	

Légende : Horizontalement, les idées retenues sont classées selon les dimensions du respect et verticalement elles seront classées grâce aux quatre dimensions de la justice organisationnelle.

2.2. Analyse de l'entretien n°7

La personne qui a ici été interviewée est la responsable du secrétariat depuis le 1^{er} juin 2015. Avant d'arriver au secrétariat du laboratoire du CHU Dinant Godinne | UCL Namur, où elle travaille depuis 3 ans en tant que secrétaire, elle a également travaillé dans d'autres services (urgence et anesthésie), toujours en tant que secrétaire administrative.

Justice Distributive

Nous n'avons relevé aucune perception de justice distributive dans le discours de l'interlocuteur lors de notre entrevue excepté dans la définition personnelle qu'elle nous

donne du respect des employés. Vous trouverez cette information dans le point consacré à cette définition personnelle.

Justice Procédurale

La justice procédurale est ici perçue par la possibilité de donner son avis lors des décisions (critère de représentativité) et l'information qui suit celle-ci. Elle comprend tout à fait que son opinion ne soit pas toujours pris en compte mais exprime le besoin de comprendre pourquoi. Nous voyons encore une fois qu'un lien semble être établi entre la justice procédurale et la justice informationnelle.

Nous noterons également que la chef du secrétariat remet en question la cohérence de certaines décisions dû au fait qu'elles soient parfois prises trop rapidement.

« Il y a des changements qui doivent être opérés, qui sont opérés trop rapidement et on n'a pas le temps de s'adapter à une situation qu'elle change déjà. » (Entretien n°7, annexe n°5)

Elle estime que cette incohérence est liée au nombre trop important de décideurs et nous révèle que lorsqu'une décision semble être prise et que l'information est relayée aux opérateurs de terrain, il n'est pas rare qu'on vienne lui dire par après que finalement la décision est rejetée pour une raison évoquée par un des décideurs qui n'avait peut-être pas été pris en compte de suite dans le processus de décision.

Le critère de représentativité dans la prise de décisions, lui semble difficilement applicable en référence au nombre d'employés.

« Comment arriver à mettre le Lean en pratique sans qu'il n'y ait une sensation de subir, ça ce n'est pas facile dans le sens où on donne la possibilité à tout le monde de donner son avis, et je trouve ça super intéressant, néanmoins on arrivera jamais à un accord global (...). » (Entretien n°7, annexe n°5)

Justice Informationnelle

Sa participation volontaire à des formations sur le Lean Management proposées par la direction (ces formations ont été précédemment étayées dans la partie 4) lui a permis d'obtenir des informations sur la vision globale de cette démarche stratégique. Il nous semble important de noter qu'elle est la seule employée au sein du secrétariat à avoir participé à ces formations et que c'est peut-être la raison pour laquelle elle a été une des seules à se réjouir de la décision de la direction de mettre en place le Lean Management au sein du laboratoire.

Bien qu'elle fasse souvent référence à l'information et à ses méthodes de transmission, elle ne semble pas utiliser les critères de la justice informationnelle pour les catégoriser de juste ou non.

Justice interpersonnelle

Aucun point n'a été relevé concernant la perception de cette justice mis à part dans sa définition du respect des employés que vous retrouverez dans le point suivant.

Définition personnelle de respect

Dans la définition qu'elle nous a donnée du respect des employés, celle-ci insiste sur l'importance de la reconnaissance de son travail. Il s'agirait ici d'une perception positive de la justice distributive par le critère d'équité puisque son investissement personnel dans la gestion du secrétariat est reconnu par ses supérieurs hiérarchiques. Elle fait également référence à la justice interpersonnelle au niveau de la décence de comportement et la courtoisie en nous révélant qu'elle se sent jugée et agressée par certains collègues.

Tableau n°4 : Analyse entretien n°7

Dimensions de la justice \ Dimensions du respect	Définition personnelle du respect	Santé et sécurité	Partage d'informations	Confiance mutuelle	Coopération	Développement personnel
Justice Distributive	Reconnaissance de son investissement personnel					
Justice Procédurale			Possibilité de donner son avis lors des décisions	Remise en question de la cohérence de certaines décisions	Difficulté d'arriver à un accord global (trop de personnes à prendre en compte)	
Justice Informationnelle						Participation volontaire à des formations -> vision globale du Lean Management
Justice Interpersonnelle	Sentiment d'être jugée et agressée par certains collègues					

Légende : Horizontalement, les idées retenues sont classées selon les dimensions du respect et verticalement elles seront classées grâce aux quatre dimensions de la justice organisationnelle.

2.3. Analyse de l'entretien n°11

L'employée avec laquelle nous nous sommes entretenus a d'abord travailler en tant que technologue en microbiologie pendant trente-et-un ans au sein du laboratoire sur le site de Godinne pour ensuite occuper un poste de secrétaire dans ce même laboratoire depuis maintenant six ans.

Justice distributive

Mis à part dans sa définition personnelle du respect des employés, aucune perception de justice distributive n'a pu être relevée dans son discours.

Justice procédurale

Comme dans les exemples précédents, la possibilité d'expression quant à une décision est citée. Ce qui nous permet de dire que la personne utilise le critère de représentativité pour décider du caractère juste ou non de la situation. Mais elle émet par contre quelques soupçons quant à la prise en compte de cet avis lors du réel processus décisionnel (critère de mesure correctrice).

« Oui je peux donner mon opinion mais de là à dire qu'on en tient compte, c'est une autre paire de manche. » (Entretien n°11)

Dans son discours elle nous parle du critère moral et éthique de la décision. Selon elle, c'est à l'employeur de trouver des solutions pour améliorer l'environnement de travail dans lequel les employés travaillent et cette décision doit être prise en tenant compte des réalités du terrain. Si l'objectif premier est la réorganisation du flux pour réduire les délais d'attente des résultats (produits finis), ils doivent tout de même penser à l'impact sur les travailleurs.

Justice informationnelle

Dans son interview, cette secrétaire fait allusion au moyen de communication utilisé au sein du laboratoire mais n'émet pas spécialement de jugement qui nous permettrait d'utiliser une perception de justice informationnelle.

Justice interpersonnelle

Une perception négative de cette justice a pu être constatée dans le discours sur les expériences vécues dans son travail. En effet, les critères de courtoisie et du respect de la dignité sont ici bafoués puisque celle-ci déclare avoir été « victime de harcèlement moral » de la part d'un de ses chefs.

Définition personnelle du respect des employés

Lorsqu'elle nous a expliqué ce que représente selon elle le respect des employés, celle-ci a fait référence à deux dimensions de la justice organisationnelle. Concernant la justice procédurale, elle nous a répété les éléments que nous avons déjà cités dans le point réservé aux perceptions de justice procédurale, à savoir les critères de représentativité et de mesure correctrice. Du point de vue de la justice distributive, elle énonce un manque de reconnaissance de leur travail effectué.

« On a besoin d'être valorisé et encouragé ! Entendre : « On a de la chance de vous avoir » au lieu de nous dire : « Tient pourquoi tu as fait autant d'heures supplémentaires ? ». » (Entretien n°11)

Nous pensons qu'en parlant de l'absence de valorisation, l'interviewée fait référence aux critères de besoins individuels et d'égalité. Au départ, nous étions tentés de croire qu'elle souhaitait une reconnaissance personnelle pour son travail accompli (critère de besoins individuels), mais l'utilisation du pronom « vous » nous a fait comprendre qu'elle désirait également une reconnaissance générale du travail de toute l'équipe de secrétariat du laboratoire (critère d'égalité).

Tableau n°5 : Analyse entretien n°11

Dimensions de la justice \ Dimensions du respect	Définition personnelle du respect	Santé et sécurité	Partage d'informations	Confiance mutuelle	Coopération	Développement personnel
Justice Distributive	Valorisation, encouragement					
Justice Procédurale	Etre écoutée, tenir compte de son avis		Possibilité de donner son opinion	Soupçon quant à la prise en compte de son avis		
Justice Informationnelle						
Justice Interpersonnelle		Harcèlement moral de la part de son directeur				

Légende : Horizontalement, les idées retenues sont classées selon les dimensions du respect et verticalement elles seront classées grâce aux quatre dimensions de la justice organisationnelle.

Nous espérons qu'à la lecture de ces trois matrices de « perceptions respect/justice » mettant en lumière la méthode d'analyse suivie, le lecteur aura compris la démarche que nous avons choisie afin de mettre en lumière les différentes perceptions de justice évoquées par les personnes interviewées lorsqu'ils parlent de respect des employés.

Section 3. Critères de justice organisationnelle utilisés par les employés

Nous avons reprise dans le tableau ci-après, les différents critères de justice apparus dans le discours des employés qui étaient interrogé sur leur respect. Il suffit que le critère ait été relevé une seule fois dans un des corpus pour figurer dans ce résumé.

Tableau n°6 : Résumé de l'analyse individuelle des 12 entretiens regroupant tous les critères de justice organisationnelle cités par les employés lorsqu'ils parlent du respect des travailleurs.

Dimensions de la justice \ Dimensions du respect	Définition personnelle du respect	Santé et sécurité	Partage d'informations	Confiance mutuelle	Coopération	Développement personnel
Justice Distributive	Equité Egalité Besoins individuels					Equité
Justice Procédurale	Représentativité Mesures correctrices		Fiabilité des informations Représentativité Cohérence Morale et éthique	Mesures correctrices		
Justice Informationnelle	Pourquoi		Pourquoi Info sur référents Excuses			Vision globale
Justice Interpersonnelle	Honnêteté Courtoisie Décence de comportement	Dignité		Honnêteté Décence de comportement	Courtoisie Décence de comportement	

A ce stade de l'analyse, nous pouvons donc dire que toutes les dimensions de la justice organisationnelle ont été utilisées dans les différentes définitions du respect des employés énoncées par les personnes interrogées. Nous observons également que certaines dimensions du respect des employés sont plus facilement « cristallisables » par les perceptions de justice que d'autres.

Chapitre 2. Relevé des synergies

Nous avons pensé judicieux de reprendre tous les critères de justice abordés lors de l'analyse de chacun des cas dans un tableau récapitulatif. Lorsque le critère a été mentionné par la personne interviewée, le numéro de cet entretien sera alors inscrit dans la ligne correspondante. Cela nous permettra de mettre en exergue la fréquence à laquelle les interlocuteurs ont fait référence aux différents critères lors des entretiens.

Tableau n°7 : Tableau récapitulatif des perceptions de respect des employés à travers les dimensions de justice organisationnelle

	Critères	Définition personnelle du respect	Santé et sécurité	Partage d'informations	Confiance mutuelle	Coopération	Développement personnel
Justice distributive	Equité	E7					E1, E6
	Egalité	E11					
	Besoins individuels	E11					
Justice Procédurale	Fiabilité des infos			E2, E3, E6			
	Représentativité	E2, E9		E1, E2, E4, E5, E6, E7, E11			
	Neutralité						
	Cohérence			E2, E4, E6, E7, E12			
	Mesures correctrice	E2, E8, E11			E1, E3, E4, E6, E8, E11		
	Morale et éthique			E11			
Justice informationnelle	Pourquoi	E4		E3, E5, E6, E7, E8, E10			
	Vision globale						E7
	Infos sur référents			E4, E6			
	Excuses			E4, E6			
Justice interpersonnelle	Dignité		E11				
	Honnêteté	E4			E4, E12		
	Courtoisie	E3, E9, E8				E1, E9	
	Décence de comportement	E2, E5, E7, E10			E5	E1, E4, E5, E10, E12	

Légende : La lettre E suivie d'un chiffre correspond à l'entretien origine de l'information. Un tableau reprenant les références et numéros des entretiens se trouve dans l'annexe n°2.

Tableau n°8 : Tableau reprenant la fréquence d'apparition des dimensions de justice organisationnelle dans les corpus des entretiens abordant le thème du respect des employés

Interviews \ Dimensions de la justice	Justice Distributive	Justice Procédurale	Justice Informationnelle	Justice Interactionnelle
Nombre	4	11	7	12
Fréquence	33%	92%	58%	100%

Section 1. Justice Distributive, une dimension peu abordée

Comme nous l'indique le tableau n°8, la justice distributive est la dimension la moins évoquée lorsque l'on interroge les employés sur leur respect. Il est tout de même intéressant de noter que tous les critères de perception de cette justice ont tout de même été cités au niveau de la définition du respect des employés donnée par les interlocuteurs.

Les critères de justice en lien avec le développement personnel de l'employé sont la reconnaissance perçue de la part des supérieurs hiérarchique [E6]¹⁶ et la rétribution financière considérée comme inappropriée par rapport aux compétences acquises lors des formations de Lean Management [E1].

«Il y a des gens qui viennent après avoir fait leur six journées de formation, en disant : « Maintenant je suis plus compétent donc je mérite d'être mieux payé. ». » (Entretien n°1)

Concernant la définition personnelle du respect des employés, la reconnaissance de la part des supérieurs a été évoquée en faisant référence aux trois critères : par rapport aux efforts fournis et aux formations suivies (critère d'équité) [E7] ainsi que par rapport au travail fourni de façon quotidienne par l'individu et par l'ensemble de l'équipe (critère de besoins individuels et critère d'égalité) [E11].

Section 2. Justice Procédurale, une dimension très utilisée

Dans leur discours, la majorité des interviewés ont fait référence à la justice procédurale et tous ses critères, à l'exception de la neutralité. Comme on peut le voir sur le tableau n°7, la perception de justice a ici été abordée dans deux dimensions du respect des personnes, le partage d'informations et la confiance mutuelle, et dans certaines définitions personnelles de respect des employés.

La fiabilité, la représentativité, la cohérence et le caractère moral et éthique des informations sont les critères liés à la dimension de partage d'information du respect des employés. La fiabilité des informations sur lesquelles se basent une décision a été remis en cause à trois reprises : lors de la description de la fonction pendant l'entretien d'embauche

¹⁶ Les références entre crochets indiquent l'entretien origine de l'information. Un tableau reprenant les références et numéros des entretiens se trouve dans l'annexe n°2.

[E3], lors de la promesse de l'arrivée de machines d'automation suite à la fusion [E2] ainsi que par l'engagement de la direction à ne pas augmenter la charge de travail des employés [E6].

Dans la discussion de la fusion des sites des laboratoires de Dinant et Godinne, on devait automatiser tout ce qui était pré-analytique et analytique (...). Ça aurait eu un impact énorme sur le travail du secrétariat (...). Mais finalement on n'a pas eu le soutien escompté pour avancer dans l'automation. (Entretien n°2)

L'imposition des décisions sans aucune possibilité de représentativité accentue la perception négative du respect, que ce soit lors de l'arrivée des outils et techniques du Lean Management [E1, E2, E6] ou dans d'autres décisions concernant l'amélioration des processus [E4, E5].

« Quand eux (sous-entendu les supérieurs) veulent développer quelque chose, ils nous disent : « Oh ben tiens, tu ferais bien ça. ». Mais si nous on veut avancer ou développer quelque chose, émettre une idée, ils ne veulent pas l'entendre. » (Entretien n°5)

Au contraire, l'opportunité de donner son opinion quant à une décision prise, augmente la perception positive de justice liée au respect [E7, E11]. Le troisième critère, celui de la cohérence, est abordé pour différentes raisons : la fusion des laboratoires de Dinant et Godinne en sachant qu'une fusion supplémentaire avec l'hôpital Sainte-Elisabeth était en pleine discussion [E2], le remplacement des « temps pleins » par un septième temps [E4], l'augmentation de la charge de travail contradictoire avec le slogan énoncé par la direction [E6], le nombre trop important de décideurs faisant parfois varier la décision [E7] et la non application des outils du Lean Management par la direction générale elle-même [E12]. Finalement, l'absence de prise en compte des réalités du terrain dans une décision est considérée comme injuste par une entretenu(e) (moral et éthique).

La confiance mutuelle a aussi été abordée en termes de justice procédurale par certains des interlocuteurs. En effet, suite à l'imposition de démarches managériales, beaucoup d'entre eux disent avoir eu la possibilité d'exprimer leur ressenti et de suggérer des améliorations quant au flux opératoire dans un but d'amélioration de leur travail (mesures correctrices). Néanmoins, il semblerait que ces suggestions ne soient pas souvent prises en compte ce qui est perçu comme injuste [E1, E3, E4, E6, E8, E11].

« C'est comme quand le Lean est venu nous demander des améliorations à apporter à notre travail, on a donné des idées mais je n'ai pas l'impression qu'elles ont vraiment été prises en compte. » (Entretien n°3)

Les critères de représentativité et de mesures correctrices ont également été cités dans les définitions personnelles du respect des employés. Ce qui nous permet de dire que ces deux critères sont considérés comme prépondérants lorsque l'on traite du sujet de respect des employés.

Section 3. Justice informationnelle, fortement liée à la justice procédurale

Intuitivement, nous savons que le partage d'information et la justice informationnelle sont liés. Dans notre cas, trois des quatre critères sont présents dans les corpus. L'absence d'explications sur certaines décisions [E6, E7], prises sans consultation des secrétaires, telles qu'un changement de « chefferie » [E3, E8, E10] ou un changement de fonction au sein du secrétariat [E5] est notamment reprochée à la direction.

« J'ai eu un changement de chef, par exemple, où je n'ai même pas été au courant. » (Entretien n°8)

A deux reprises, les personnes interviewées font référence à de l'information recueillie dans d'autres services [E6] ou dans un autre laboratoire (l'ancien laboratoire de Dinant) [E4] qu'elles connaissent et qui vivent une situation semblable ; cela leur permet ou non d'accepter le « sort » qui leur est réservé. Lors d'une prise de décision sans consultation des secrétaires et sans explications postérieures, deux des entretenus nous ont fait part d'un désir, non assouvi, de formulation d'excuses de la part des ordonnateurs [E4, E6].

« Il n'y a aucune stabilité dans les horaires. On ne vous dit pas « ah oui j'ai changé tes horaires », bêtement hein, dire cela non ça ça n'existe pas et on ne vous adresse même pas une petite excuse » (Entretien n°4).

Une perception de justice informationnelle concernant le développement personnel, suite à des formations, a été communiquée par la responsable du secrétariat qui nous dit mieux comprendre la vision globale de la direction quant au Lean Management [E6].

Etonnamment, seulement une personne a fait référence à l'un des critères de justice informationnelle dans sa définition du respect des employés.

Section 4. Justice interpersonnelle, une dimension citée par tous les interviewés

Tous les critères de cette dimension de la justice organisationnelle ont été exposés en lien principalement avec les dimensions de confiance mutuelle et de coopération du respect

des personnes. La seule entorse à cette affirmation, est l'atteinte à la dignité citée par une entretenue, victime de harcèlement moral, que nous avons placé dans la dimension de sécurité et santé des employés [E11].

Le manque d'honnêteté dans les échanges verbaux avec les supérieurs hiérarchiques a été mentionné par un entretenu qui nous confie avoir l'impression que l'on joue avec ses pieds [E4] ainsi que par un membre de l'« équipe Lean » qui invoque des motifs de mission parfois détournés [E12].

« Il y a des services où on nous demandait de comprendre un état initial pour améliorer les choses mais en fait ce n'était pas ça du tout. C'était plus pour revoir les ressources humaines dans ces entités, pour se dire tiens, on a trop de personnel là, comment on va faire pour le mettre autre part. J'appelle cela de la manipulation. » (Entretien n°12)

Une autre entretenue faisait référence au critère de décence de comportement en rapportant que les employés étaient blâmés ouvertement pour les éventuelles erreurs commises [E5]. Ces deux critères, évalués comme injustes, conduisent à une perte de confiance mutuelle entre les opérateurs et supérieurs hiérarchiques.

La coopération au sein du laboratoire semble être évaluée par les critères de courtoisie et de décence de comportement. Si un entretenu nous affirme que la courtoisie n'est pas souvent de mise entre les employés du laboratoire, tous secteurs confondus [E1], une autre semble dire le contraire et s'en réjouit [E9].

« Quand j'ai commencé les urgences, une technologue super sympathique est venue près de moi et m'a dit : « Si tu as la moindre question, le moindre souci, tu viens me trouver. ». Et puis, maintenant ils passent et disent « Bonjour, comment ça va ? », ça crée un petit peu des liens. » (Entretien n°9)

Sous l'intitulé « décence de comportement », nous incluons les moqueries de la part des laborantins sur les outils du Lean Management utilisés par le secrétariat [E1, E4, E12], le manque de considération qu'ils réservent aux secrétaires [E5] ainsi que la compétitivité qui s'est installée entre le secrétariat et les autres services du laboratoire [E10].

« Avant il y avait une bonne énergie entre les collègues des différents services, je trouve maintenant que l'on se tire dedans, qu'il y a moins d'entraide et que cela devient un peu chacun pour soi. » (Entretien n°10)

Finalement, dans leur définition personnelle de respect, trois critères de cette justice ont été abordés. Le plus cité est la décence de comportement, suivi de la courtoisie et de

l'honnêteté. On remarque donc une certaine cohérence entre les définitions du respect et les critères de justice permettant de cristalliser le respect dans leur récit.

Chapitre 3. Limites de l'analyse des discours par les perceptions de justice organisationnelle

Les lecteurs auront certainement remarqué que certaines dimensions du respect des employés, à savoir la sécurité et la santé des travailleurs ainsi que leur développement personnel, sont très peu représentées dans la matrice d'analyse. Contrairement à ce que l'on pourrait penser, cela ne signifie pas qu'elles n'ont pas, ou peu, été abordées par les interviewés. En effet, lors des interviews, pratiquement tous les interviewés ont émis des jugements quant à ces dimensions. Néanmoins, les multiples critères de justice organisationnelle ne permettent pas de « classer » ces discernements.

Afin d'appréhender le concept de respect des employés dans son ensemble, nous avons décidé de reprendre les différents éléments cités par les entretenus à propos de la santé et sécurité des employés ainsi que de leur développement personnel et de les analyser sans la matrice que nous avons construite préalablement.

Commençons par l'absence de préjudice moral et physique de l'environnement permettant de décrire les perceptions de respect en termes de santé et sécurité des employés. L'environnement de travail du secrétariat a été critiqué par la majorité des opérateurs de terrain, qui nous ont affirmé que celui-ci entraînait des impacts physiques et psychiques négatifs sur leur personne. En nous décrivant leur environnement de travail, les secrétaires et technologues, nous ont parlé de nuisances sonores [E3, E6],

« (...) c'est assez bruyant à cause des machines, du train, de l'arrière bruit, l'air-co qui fonctionne, c'est assez fatiguant, le manque de luminosité extérieure aussi (...). » (Entretien n°3)

de manque d'espace [E3, E4, E8, E9],

« (...) l'endroit est quand même un peu étroit pour autant de personnes, et il nous faudrait peu plus de place sur les tables (...). » (Entretien n°8)

de mauvaise organisation des temps de travail [E4, E5, E6]

« Nos horaires sont mal gérés et l'organisation est très très mal faite. (...) Je pense que c'est ça qui fait aussi que l'environnement est vraiment lourd, pesant, et du coup on est toutes en train d'être sur les nerfs et ça fait une tension horrible dans le secrétariat. » (Entretien n°5)

ainsi que de surcharge de travail [E4, E6, E7, E9, E10, E11].

« C'est sûr que la surcharge de travail est énorme. » (Entretien n°10)

Les différents impacts résultant du contexte dans lequel ces employés évoluent se traduisent, selon eux, par la fatigue tant mentale que physique [E3, E4, E5, E6, E8, E11]

« On a une surcharge de travail qui est beaucoup trop élevée pour le personnel présent. Alors on accumule la fatigue, on est en dépression et en burnout. » (Entretien n°11)

ainsi qu'une perte de joie de vivre [E3, E4, E5, E10] qui se fait ressentir aussi bien dans leur travail que dans leur vie privée.

« (...) il n'y a qu'à voir l'état des gens, on peut arriver ici avec le sourire mais on ne repart jamais avec le sourire. Venez voir ici la dernière heure de la journée de chaque personne, c'est le jour et la nuit avec son arrivée. C'est incroyable. » (Entretien n°4)

Pour étayer leur propos, beaucoup d'entre eux n'ont pas hésité à nous parler des absences-maladies répétées de certains de leurs collègues pour des raisons de burnout [E5, E6, E7, E9, E10, E11].

« On fait des heures supplémentaires, il y a trois personnes absentes. Il y a une personne qui est absente en burnout depuis le 20 mai et qui ne reviendra probablement pas. Donc on doit reprendre les gardes, les week-ends et les soirs, donc les horaires sont plus difficiles qu'avant, les horaires changent tout le temps. Et alors, il y a eu deux autres personnes absentes ; deux fois quinze jours, aussi pour burnout. » (Entretien n°6, annexe n°3)

Il est tout de même intéressant de voir que malgré tous les reproches faits à l'encontre de leur environnement de travail, certains pensent que les outils du Lean Management leur ont permis d'améliorer cette situation [E3, E4, E6, E7, E8] et que tout espoir n'est pas perdu.

« Mais avec le Lean, on essaie d'améliorer nos conditions de travail et le bien-être. On réorganise l'environnement et on positionne les bureaux autrement. » (Entretien n°3)

En ce qui concerne le développement des personnes, les avis semblent être fort divergeant selon l'ancienneté, la fonction exercée ou l'accès à certaines formations. Les employés ayant plusieurs années d'ancienneté au sein du laboratoire regrettent le manque de formation, pourtant promise par la direction, et affirment qu'ils ne connaissent plus d'évolution de leurs compétences [E3, E4, E10].

« Non le travail actuel ne me permet pas de me développer. Non parce que de toute façon, ils prévoient des formations depuis des mois et on n'a pas le temps de se former parce que justement il y a trop de travail. » (Entretien n°4)

Les nouveaux arrivés, par contre, nous témoignent être satisfaits de l'évolution de leurs compétences et se sentent « grandir » dans l'exercice de leur travail. De plus, certains opérateurs décrivent le stress et l'augmentation de la vitesse de travail comme inhibiteurs de développement personnel [E6, E11].

« Non je ne me sens plus pouvoir me développer, au contraire ! Ici il n'y a que le rendement qui compte. C'est « marche ou crève ». Et il faut être productif avant tout. On n'a pas de considération et aucun respect. » (Entretien n°11)

Finalement, les responsables du laboratoire ou les membres de l'« équipe Lean », ayant bénéficié de formations visant à l'amélioration de leurs compétences dans l'exercice de leur métier, nous certifient, quant à eux, pouvoir évoluer dans certains domaines tels que la gestion du changement et les relations humaines, choses qu'ils estiment vraiment importantes [E1, E7 E12].

« Tout à fait, le Lean Management me permet de faire des apartés et des remises en questions perpétuelles, et j'adore ça. Ça permet d'évoluer tout à fait positivement dans certains domaines, il y a encore du boulot, de toute évidence. » (Entretien n°7, annexe n°5)

Conclusions de l'analyse

Au terme de cette analyse du respect des employés par le biais de la justice organisationnelle, nous allons, en guise de conclusion, synthétiser les différentes idées que nous avons pu relever.

- Dans leur discours traitant du respect des employés, chaque personne interviewée a fait référence à au moins un critère d'une des dimensions de la justice organisationnelle.
- Bien que tous les critères de la justice distributive aient été soulevés, cette dimension est celle qui a été la moins évoquée par les discours des employés puisque seulement quatre d'entre eux y ont fait allusion.
- La dimension du respect qui a été le plus abordée en termes de justice organisationnelle est le partage d'informations. Intuitivement, nous nous attendions à ce que cette dimension soit exprimée via les critères de justice informationnelle mais nous observons également qu'elle a également été perçue via la majorité des critères de justice procédurale.

- Au niveau du partage d'informations et de la confiance mutuelle (deux dimensions du respect), la justice procédurale semble liée à la justice informationnelle en ce sens qu'un employé qui ne se sent pas représenté lors d'une décision, s'attend à ce que des mesures correctrices soient appliquées de façon à rétablir une confiance mutuelle ou dans le cas contraire désire être informé des raisons de cette non prise en compte.
- La nature de la coopération entre les différents services et équipes au sein du laboratoire a pu être identifiée grâce aux critères de la justice interpersonnelle.
- Certaines limites à cette analyse du respect par le biais de la justice organisationnelle doivent être soulignées car les différents critères de justice ne permettent pas, ou peu, de « cristalliser » les ressentis des travailleurs quant à leur environnement de travail et à leur développement personnel.
- De manière générale, on remarque que les perceptions de justice exprimées dans les récits et les expériences du respect vécues par les employés sont plutôt négatives.

PARTIE 6 : RETOUR SUR LA DEFINITION DU RESPECT DES PERSONNES DANS UNE ORGANISATION APPLIQUANT LE LEAN MANAGEMENT

Après avoir analysé, dans les différents corpus, le respect des personnes grâce aux quatre dimensions de la justice organisationnelle, il nous paraît essentiel de revenir sur sa définition donnée dans la première partie du mémoire. Nous allons donc, ici, nous attacher à la révision ou la validation de la définition.

Dans un premier temps, rappelons la définition du respect des employés qui généralise les apports des différents auteurs¹⁷. Le respect des travailleurs dans une entreprise appliquant le Lean Management passe par la garantie de leur santé et de leur sécurité, le partage d'informations transversal à tous les niveaux hiérarchiques, l'établissement d'une confiance mutuelle dans les différentes relations construites au sein de l'organisation, la coopération globale favorisée par le travail en équipe ainsi que le développement personnel des employés fondé sur la valorisation de leur potentiel.

Après avoir analysé le discours des employés dans leur ensemble et avoir remarqué l'importance notable que chaque employé donne aux différentes dimensions du respect des employés (santé et sécurité, partage d'information, confiance mutuelle, coopération et développement personnel), nous pensons qu'il est pertinent de revenir sur les définitions personnelles du respect des employés que nous ont donnés les interviewés. Le but étant d'étayer les différentes dimensions de respect et de tenter de comprendre si certaines d'entre elles prévalent sur les autres aux yeux des entretenus.

Dans la littérature, Ballé et Jones (2014) ainsi que l'entreprise Toyota (site de Toyota, Toyota's basic philosophy regarding employees, 2013) accordent une importance prépondérante à la sécurité et la santé des travailleurs lorsqu'ils traitent du respect des personnes. Bien que cette dimension soit bien présente, cette importance ne s'est pourtant pas faite ressentir dans les interviews puisque seulement deux personnes ont évoqué ce thème dans leur définition personnelle.

¹⁷ Miller (2008), Womack (2008), Emiliani (2008), Ballé & Jones (2014) et Miller (2010).

La dimension de partage d'informations est certainement la dimension la plus importante du respect des personnes dans une entreprise implémentant le Lean Management. En effet, le Lean Management est un management participatif dans lequel les opérateurs doivent avoir la possibilité de rendre compte des difficultés du terrain afin d'y apporter des améliorations. La communication est donc un point essentiel. En pratique, cette affirmation semble se confirmer puisque presque tous les interlocuteurs y ont fait référence en mettant en avant la libre expression et l'écoute comme sources premières du respect des employés.

Si les opérateurs désirent être écoutés, ils énoncent également que le respect passe par la prise en compte de leur opinions. En effet, il semble qu'ils accordent une importance particulière au fait de prendre part aux décisions. Cette implication dans les processus décisionnels fait, selon eux, état d'une confiance mutuelle établie avec les supérieurs hiérarchiques.

Ensuite, Womack (2008) et Emiliani (2008) incorporent tous deux la coopération comme une dimension du respect des employés, au même titre que le partage d'informations et la confiance mutuelle. Cependant, nous n'avons pas observé cette tendance dans les différentes définitions du respect données par les opérateurs de terrain. Ceux-ci semblent plutôt l'identifier comme une conséquence du partage d'informations, de la confiance et de la courtoisie. Nous pensons donc que cette dimension n'a peut-être pas sa place dans la définition puisqu'elle fait plutôt référence au résultat. Par contre, la courtoisie ayant été identifiée par plusieurs des employés comme un élément générateur de respect, nous estimons important de l'inclure dans notre définition en tant que dimension à part entière.

La dernière dimension du respect des employés que nous avons identifiée dans notre recherche de la littérature est le développement personnel fondé sur la valorisation du potentiel des travailleurs. Bien que très peu d'entretenus se soient étendus sur ce sujet, la faible part d'entre eux ayant fait référence à la valorisation de leur potentiel ainsi qu'à la possibilité d'évoluer grâce à des formations, sont convaincus de l'importance capitale de cette dimension du respect des personnes. Nous avons donc pris la décision de maintenir le développement personnel dans la définition générale du respect des employés.

Au vu de ce retour sur la théorie du respect des personnes dans une entreprise implémentant le Lean Management, nous avons jugé important d'apporter quelques

modifications à la définition générale du respect des employés proposée en début de partie. En définitive, le respect des personnes réside dans la communication fondée sur le partage d'informations et l'écoute, la confiance mutuelle entre les opérateurs et supérieurs hiérarchiques traduite par la prise en compte des opinions, la courtoisie dans les relations interpersonnelles, la garantie de la santé et la sécurité des employés ainsi que dans la valorisation de leur potentiel notamment grâce à leur développement personnel.

CONCLUSION

Dans ce travail, nous avons tenté de répondre à nos questions de recherches : Que représente le respect des employés dans une entreprise implémentant le Lean Management ? Comment appréhender cette notion subjective ? Quels aspects de ce respect peuvent être « cristallisés » grâce aux dimensions de la justice organisationnelle ?

Nous avons découvert que le respect des employés dans une organisation implémentant le Lean Management pouvait être analysé par les quatre dimensions de la justice organisationnelle puisque tous les acteurs ont fait au moins référence à une perception de justice. Nous pensons donc qu'il est cohérent d'utiliser la justice organisationnelle pour « cristalliser » les dimensions du respect des travailleurs à des fins managériales. Néanmoins, nous tenons à mettre en lumière que ce cadre d'analyse n'est pas suffisant puisqu'il ne permet pas de « figer » toutes les perceptions en termes de respect.

Revenons sur notre analyse. Nous avons débuté par la définition de deux concepts centraux à savoir le respect des personnes au sein d'une institution implémentant le Lean Management et la justice organisationnelle. Nous avons pris le parti de définir la justice organisationnelle sous quatre dimensions et ce choix s'est révélé judicieux puisque toutes les dimensions ont été abordées par les personnes interrogées. Nous incitons donc à l'utilisation de ces quatre dimensions pour d'éventuelles futures analyses dans ce domaine. Nous avons ensuite présenté notre terrain de recherche en explicitant notre choix. Par après, nous avons exposé la méthode quantitative de collecte de données que nous avons utilisée (l'entretien semi-directif) et nous avons soulevé les éventuelles limites que celle-ci comportait. Avant de passer à l'analyse des corpus, nous avons exposé la façon dont le Lean Management a été implémenté au CHU Dinant Godinne | UCL Namur ainsi que les modifications y ayant été apportées depuis ses débuts. Nous avons alors pu procéder à l'analyse des données récoltées lors des différents entretiens réalisés avec le personnel du secrétariat du laboratoire. Nous avons dans un premier temps, abordé chaque entretien de manière individuelle afin de permettre une prise de connaissance en « profondeur ». Puis, nous avons comparé les différentes interviews afin de relever des synergies. Ces comparaisons ont permis la mise en évidence des dimensions de respect pouvant être abordées par la justice organisationnelle, c'est-à-dire le partage d'informations, la confiance mutuelle et la coopération. Enfin nous

sommes revenus sur la définition du respect des employés que nous avons donnée et l'avons comparée à nos éléments d'analyse. Ce retour sur la théorie nous a permis de réviser la définition de respect des employés dans une entreprise implémentant le Lean Management. Voici notre proposition : le respect des personnes réside dans la communication fondée sur le partage d'informations et l'écoute, la confiance mutuelle entre les opérateurs et supérieurs hiérarchiques traduite par la prise en compte des opinions, la courtoisie dans les relations interpersonnelles, la garantie de la santé et la sécurité des employés ainsi que dans la valorisation de leur potentiel notamment grâce à leur développement personnel.

Nous espérons que les propositions que nous avons avancées inciteront d'autres personnes à approfondir la recherche dans ce domaine de manière à pouvoir valider celles-ci définitivement et ainsi pouvoir conseiller aux entreprises implémentant le Lean Management de porter leur attention sur les différents aspects du respect énoncés dans la définition ci-dessus.

A titre personnel, ce mémoire nous aura permis d'appréhender le Lean Management autrement que par ses processus opératoires et ses promesses d'amélioration en termes économiques. Il nous aura également donné la possibilité de découvrir la justice organisationnelle, concept jusque-là encore inexploré dans notre parcours académique.

BIBLIOGRAPHIE

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267-299). New York: Academic Press.
- Badurdeen F., & Gregory B. (2012). The Softer Side of Lean: Analyzing corporate culture can point the way to necessary changes. *Industrial Engineer*, February 2012, 49-53.
- Bagger J., Cropanzano R., & Ko J. (2006). La justice organisationnelle : définitions, modèles et nouveaux développements. In A. El Akremi, S. Guerrero, J. P. Neveu (Eds.). *Comportement organisationnel, Justice organisationnelle, enjeux de carrière et épuisement professionnel* (vol. 2, pp. 24-45). Bruxelles: De Boeck Université.
- Ballé M., & Jones D., (2014). *The future of work : 10 signs you respect me as an employee*. En ligne sur le site de Fast Company <http://www.fastcompany.com/3036623/the-future-of-work/10-signs-you-respect-me-as-an-employee>, consulté le 9 juillet 2015.
- Ballé, M., & Beauvallet, G. (2012). Préface. In J. Liker (Ed.), *Le Modèle Toyota: 14 principes qui feront la réussite de votre entreprise*. Paris: Pearson Education France.
- Black, T.R. (1999). *Doing quantitative research in the social sciences: an integrated approach to research design, measurement and statistics*. London : Sage.
- Blanchet, A., & Gotman, A. (2010) *L'enquête et ses méthodes. L'entretien*. (n.d.): Armand Colin.
- Belfius (2013) *Nouvelle analyse sectorielle 2009-2012 des hôpitaux généraux en Belgique, Communiqué de presse*. En ligne sur le site de Belfius <https://www.belfius.be/publicsocial/FR/VousEtNous/Presse/PressRelease20131003.aspx>, consulté le 13 juillet 2015.
- Bösenberg, D., & Metzen, H. (1994). *Le Lean management : Alléger structure et coûts pour muscler l'organisation*. Paris : les Editions d'organisation.
- Bourgeois, F. (2012). Que fait l'ergonomie que le lean ne sait/ne veut pas voir?. *Activités*, 9(2), 138-147. En ligne <http://www.activites.org/v9n2/v9n2.pdf>, consulté le 19 juin 2015.
- Bruère, S. (2013). Les liens entre le système de production lean manufacturing et la santé au travail : une recension de la littérature. *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail*, 8(1), 21-49. doi:10.7202/1026741ar
- Cardon, N. & Bribiescas, F. (2015). Respect for people: the forgotten principle in lean manufacturing implementation. *European Scientific Journal*, 11(13), 45-61. En ligne <http://eujournal.org/index.php/esj/article/viewFile/5635/5461>, consulté le 17 juillet 2015.
- CHU Dinant Godinne | UCL Namur (2013). *Le CHU en poche 2013*. En ligne [http://www.uclmontgodinne.be/files/depliant%20CHU Mont-Godinne-FR.pdf](http://www.uclmontgodinne.be/files/depliant%20CHU%20Mont-Godinne-FR.pdf), consulté le 19 juillet 2015.

- CHU Dinant Godinne | UCL Namur (2014). *Le CHU en poche 2014*. En ligne http://www.uclmontgodinne.be/files/chu%20en%20poche%202015_vdef.pdf, consulté le 14 juillet 2015.
- CHU Dinant Godinne | UCL Namur (2015). *Analyses médicales*. En ligne <http://www.chdinant.be/pages/services-medicaux-detail.asp?id=1>, consulté le 14 juillet 2015.
- Colquitt J.A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: *A construct of measure*, *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400.
- Crommelynck, A., Degraeve, K., & David, L. (2013). *L'organisation et le financement des hôpitaux*. Fiche-info, supplément à MC-Information, n°253. En ligne https://www.mc.be/binaries/mc-informations_253_fiche-info-hopitaux_tcm377-130594.pdf, consulté le 13 juillet 2015.
- De Coster, P., & Bouzette, A. (2014). *L'indispensable transformation du secteur hospitalier : L'apport du Lean Management*. Powerpoint En ligne <http://fr.slideshare.net/CoworkingNamur/lean-management-dans-le-secteur-hospitalier-chu-dinantgodinne>, consulté le 18 juillet 2015.
- De Ketele, J.-M., & Roegiers, X. (2009), *Méthodologie du recueil d'informations : Fondements des méthodes d'observation, de questionnaire, d'interview et d'étude de document* (4^e éd.). Bruxelles: De Boeck Université.
- Dekier, L. (2012). The origins and evolution of Lean Management system. *Journal of International Studies*, 5(1), 46-51.
- El Akremi, A., Nasr, M.I., & Camerman, J. (2006), Justice organisationnelle : Un modèle intégrateur des antécédents et des conséquences. In A. El Akremi, S. Guerrero & J. P. Neveu (Eds.), *Comportement organisationnel, Justice organisationnelle, enjeux de carrière et épuisement professionnel*, (vol. 2, pp. 47- 88). Bruxelles: Editions De Boeck.
- Emiliani, B. (2008). *The equally important « respect for people » principle*. En ligne http://www.bobemiliani.com/goodies/respect_for_people.pdf consulté le 7 juillet 2015.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: yesterday, today and tomorrow. *Journal of management*, 16(2), 399-432.
- Habib, J., & Vandangeon-Derumez, I. (2015). Le rôle du leader forme dans la transformation des organisations pluralistes. Analyse comparée de deux hôpitaux. *Revue française de gestion*, 2 (247), pp. 45-66.
- Helander, M., Bergqvist, R., Stetler, K. L. & Magnusson, M., (2015). Applying lean in product development – enabler or inhibitor of creativity?. *International journal of technology management*, 68(1/2), 49 – 69. doi : 10.1504/IJTM.2015.068774
- Hohmann, C. (2012). *Lean management: outils, méthodes, retours d'expériences*. Paris: Groupe Eyrolles.

- Iso (2015). *Iso 15189 : 2012. Laboratoires de biologie médicale – Exigences concernant la qualité et la compétence.* En ligne http://www.iso.org/iso/fr/catalogue_detail?csnumber=56115, consulté le 1^{er} juillet 2015.
- Janiczek, M. (2011) Mémoire : *Gestion du changement et justice organisationnelle : étude de cas : le label Initiative Hôpitaux Amis des Bébés au Centre hospitalier régional de Namur* (promoteur Vas A.). Document non publié, Université catholique de Louvain-la-Neuve, Louvain-la-Neuve.
- Janiczek, M., d’Hoore W., & Vas, A. (2012). Comprendre la justice organisationnelle en contexte de changement : une étude exploratoire en milieu hospitalier. *Question(s) de management*, 0, pp 97 – 115.
- Jones, D. T. (2011). *The evolution of Toyota practices.* En ligne sur le site de the Lean Enterprise Academy <http://www.leanuk.org/article-pages/articles/2014/september/11/what-lean-really-is.aspx>, consulté le 3 juillet 2015.
- Jones, D. T. (2014). *What lean really is.* En ligne sur le site de the Lean Enterprise Academy <http://www.leanuk.org/article-pages/articles/2014/september/11/what-lean-really-is.aspx>, consulté le 5 juin 2015.
- Jones, R., Latham, J., & Betta, M. (2013). Creating the illusion of employee empowerment : Lean production in the international automobile industry. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(8), 1629-1645.
- Lai, K. H., & Cheng, T. C. E. (2009). *Just-in-Time Logistics*. England: Gower Publishing, Surrey.
- Larousse (2015). Respect. En ligne <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/respect/68670>, consulté le 21 juin 2015.
- Larousse (2015). Respecter. En ligne <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/respecter/68675>, consulté le 21 juin 2015.
- Larousse (2015). Justice. En ligne <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/justice/45236>, consulté le 23 juin 2015.
- Larousse (2015). Centrifugation. En ligne <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/centrifugation/14147>, consulté le 13 juillet 2015.
- Les Cliniques universitaires UCL de Mont-Godinne, (2009). Rapport d’activité. En ligne sur le site du CHU Dinant Godinne | UCL Namur <http://www.uclmontgodinne.be/files/rapac2009.pdf>, consulté le 19 juillet 2015.
- Liker, J. (2012). *Le modèle Toyota : 14 principes qui feront la réussite de votre entreprise* (M. Sperry, Trad). Paris : Pearson France. (Œuvre originale publiée en 2004)

- Loi (2008). *10 JUILLET 2008. - [loi coordonnée sur les hôpitaux et autres établissements de soins]*, En ligne : http://www.ejustice.just.fgov.be/cgi_loi/change_lg.pl?language=fr&la=F&cn=2008071090&table_name=loi , consulté le 14 juillet 2015.
- Lux, A., Daille-Lefevre, B., François, M., Guyot, S., Lemarie, J., Marsot, J., & Morvan, E. (2013). *Lean manufacturing: Quelle place pour la santé et la sécurité au travail ?*. En ligne sur le site de l'IRNS <http://www.inrs.fr/media.html?refINRS=ED%206144>, consulté le 16 juillet 2015.
- Macduffie, J. P. (1995). Workers' roles in lean production : The implication for worker representation in S. Babson (Ed.), *Lean Work: Empowerment and Exploitation in the Global Auto Industry* (pp. 54-69). Detroit: Wayne State University Press.
- Mehri, D. (2006). The darker side of lean: an insider's perspective on the realities of the Toyota Production System. *Academy of Management Perspectives*, 20, pp. 21-42.
- Miller, J. (2008). *Exploring the "respect for people" principle of the Toyota Way*. En ligne [http://gembapantarei.com/2008/02/exploring the respect for people principle of the](http://gembapantarei.com/2008/02/exploring_the_respect_for_people_principle_of_the/) e/, consulté le 4 juillet 2015.
- Miller, J. (2011). *Assessing "Respect for People" on a Gemba Walk*. En ligne [http://gembapantarei.com/2010/11/is a quick assessment of respect for people possible/](http://gembapantarei.com/2010/11/is_a_quick_assessment_of_respect_for_people_possible/), consulté le 6 juillet 2015.
- Miles, M. B., & Huberman A. M. (2003). *Analyses des données qualitatives*. Paris-Bruxelles: Editions de Boeck. (Traduction de Miles, M. B., & Huberman A. M, 1994)
- Parker, M., & Slaughter, J. (1988). *Choosing Sides: Unions and the team concept*. Boston: South End Press.
- Raheriarivony, L. (2014). *Toyota reste numéro 1 mais prévoit une baisse en 2015*. En ligne sur le site d'Autonews <http://www.autonews.fr/dossiers/industrie/185116-toyota-ventes-2014/>, consulté le 29 juin 2015.
- Romelaer, P. (2005), L'entretien de recherche. In P. Roussel & F. Wacheux (Eds) *Management des ressources humaines : Méthodes de recherches en sciences humaines et sociales* (pp. 101-137). Bruxelles: De Boeck Université.
- Rousseau, C., (2013). *Le lean manufacturing : les secrets de la réussite de votre entreprise grâce au lean management*. (n.d.) : Kindle edition.
- Ruquoy, D. (1995). Situation d'entretien et stratégie de l'interviewer. In L. Albarello, F. Digneffe, J.P. Hiernaux, C. Maroy, Ruquoy D. & P. de Saint-Georges (Eds) *Pratiques et méthodes de recherche en sciences sociales* (pp. 59-82). Paris: Armand Colin.
- Sauvayre, R. (2013), *La méthode de l'entretien en sciences sociales*. Paris: Dunod.
- Sawhney R. & Chason S. (2005). Human behavior based exploratory model for successful implementation of Lean enterprise in industry. *Performance Improvement Quarterly*, 18(2), 76-96.

- Snape, D. & Spencer, L. (2003). The foundations of the qualitative research. In J. Ritchie & J. Lewis (Eds) *Qualitative research practices: a guide for social science students and researchers* (pp. 1-23). Londres: SAGE Publication.
- Sugimori, Y., Kusunoki K., Cho F. & Uchikawa S. (1977). Toyota production system and kanban system materialization of just-in-time and respect-for-human system. *International Journal of Production Research*, 15(6), 553-564. doi: 10.1080/00207547708943149
- Taleghani, M. (2010). Key factors for implementing the lean manufacturing system. *Journal of American Science*, 6(7), 287-291.
- Thibaut J. & Walker L. (1978). A theory of procedure. *California Law Review*, 66, 541-566.
- Toyota. (2003). *Social and economic aspects: Environnemental & social report 2003*. En ligne http://www.toyota-global.com/sustainability/report/sr/03/pdf/E_c65_83.pdf.
- Toyota (2012). *75 years of history through data*, automotive business, Production, Production Engineering, Logistics and Purchasing, Toyota Production System. En ligne http://www.toyota-global.com/company/history_of_toyota/75years/data/automotive_business/production/system/index.html, consulté le
- Toyota (2012). *75 years of history*, taking on the automotive business, chapitre 1, section 1, point 1. En ligne http://www.toyota-global.com/company/history_of_toyota/75years/text/taking_on_the_automotive_business/chapter1/section1/item1.html, consulté le 3 juin 2015.
- Toyota (2012). *75 years of history*, taking on the automotive business, chapitre 2, section 7, point 4. En ligne http://www.toyota-global.com/company/history_of_toyota/75years/text/taking_on_the_automotive_business/chapter2/section7/item4.html, consulté le 3 juin 2015.
- Toyota (2013). *Toyota's basic philosophy regarding employees*. En ligne <http://www.toyota-global.com/sustainability/report/archive/html2013/management/employees/>, consulté le 5 juin 2015.
- Toyota (2015). *Vision & philosophy, guiding principles*. En ligne http://www.toyota-global.com/company/vision_philosophy/guiding_principles.html, consulté le 7 juillet 2015.
- Treece, J. B. (2007). Behind toyota, always, stand the toyodas. *Automotive News*, 82(6279), 192. En ligne <http://www.autonews.com/article/20071029/ANA03/710290366/behind-toyota-always-stand-the-toyodas>, consulté le 2 juin 2015.
- Van Campenhoudt, L., & Quivy, R. (2011). *Manuel de recherche en sciences sociales* (4è éd). Paris : Dunod.
- Womack, J.P., Jones, D.T., & Ross, D (1990). *The machine that changed the world: The story of lean production*. New York: Rawson Associates.

- Womack, J. P. (2008). *Respect for people*. En ligne sur le site de bptrend <http://www.bptrends.com/bpt/wp-content/publicationfiles/THREE%2002-08-ART-Respect%20for%20People-Womack-final.doc.pdf>, consulté le 8 juillet 2015.
- Womack, J. P., & Jones, D.T. (2009). *Système Lean : penser l'entreprise au plus juste* (2^e éd.). Paris: Pearson Education.
- Younts, C.W., & Mueller, C.W. (2001). Justice processes: specifying the mediating role of perceptions of distributive justice, *American Sociological Review*, 66(1), 125- 145.

ANNEXES

Annexe n°1 : Guide d'entretien

Thèmes abordés	Sous questions ou relances
Présentation de la personne interviewée	Fonction, ancienneté, éventuelles expériences antérieures dans l'institution etc.
Qu'est-ce que le Lean management	Outils, technique managériale, Points positifs/points négatifs
Définition personnelle du respect des employés	
Santé et sécurité de l'emploi	Environnement de travail sécurisant, impacts physiques et psychiques
Relations interpersonnelles, confiance mutuelle ?	• Avec les collègues • Avec les subordonnés • Avec la hiérarchie (prise en compte de leurs opinions)
Communication bidirectionnelle	Écoute, partage de ses opinions
Développement personnel	Valorisation de leur potentiel, créativité, responsabilité
Coopération, équipe	Entre services, au sein de l'équipe
Vous sentez-vous respecté en tant qu'employé ?	

Annexe n°2 : Tableau récapitulatif des entretiens

Référence	Sexe	Age (ans)	Ancienneté au CHU D-G	Fonction	Date de l'entretien	Durée d'entretien
E1	H	27	10 mois	Chargé de mission dans l'équipe Lean	20.07.2015	47 min
E2	H	33	8 ans	Chef-adjoint du laboratoire	20.07.2015	31 min
E3	F	36	7 mois	Secrétaire	23.07.2015	17 min
E4	H	48	22 ans D 6 mois G	Laborantin	23.07.2015	29 min
E5	F	23	18 mois	Secrétaire	23.07.2015	19 min
E6	F	51	25 ans	Suppléante-chef secrétaire Référent qualité	23.07.2015	33 min
E7	F	51	3 ans	Chef	23.07.2015	1 h 07 min
E8	F	25	2 mois 1/2	Secrétaire	27.07.2015	18 min
E9	F	29	1 mois 1/2	Secrétaire	27.07.2015	25 min
E10	F	54	34 ans	Secrétaire	27.07.2015	32 min
E11	F	57	37 ans	Secrétaire	27.07.2015	16 min
E12	H	45	18 ans	Chargé de mission dans l'équipe Lean	27.07.2015	1 h 13 min

Légende: H : Homme F : Femme D : Dinant G : Godinne

Annexe n°3 : Interview n°6

ACG : Bonjour et merci de m'accorder cet entretien.

E6 : Mais de rien.

ACG : Pouvez-vous vous présenter, expliquer votre fonction et votre ancienneté au sein de l'hôpital ?

E6 : Je suis secrétaire, je suis référent-qualité pour le secrétariat. Il y a 3 ans, en février, le responsable de la qualité a eu un problème de santé, et j'ai dû reprendre son travail en plus du mien, sans que je ne connaisse parfaitement puis 1 mois après, mon chef a eu un accident de moto, donc j'ai dû reprendre la « chefferie » sans que ce ne soit présenté officiellement par la direction, sans revalorisation salariale. Cette situation a duré un an et demi/ 2 ans où je devais faire mon travail normal plus la qualité et organiser le travail de secrétariat. Ce qui fait que après 2 ans et demi, je n'en pouvais plus. On ne me libérait pas pour faire suffisamment pour pouvoir faire ce travail. Je devais faire 2 journées en une. Donc l'année passée, fin octobre, début novembre, j'ai demandé pour qu'on me retire le poste de chef. J'aurais plus su psychologiquement, je pleurais, j'étais épuisée. J'aurais dû prendre mes congés de maladie. Je ne les ai pas pris. Maintenant, c'est une autre de mes collègues qui a repris la chefferie et moi je suis suppléante; et entre-temps j'ai dû attendre 2 ans pour une revalorisation salariale. On me la maintient, même que je suis suppléante. Et puis récemment, au mois de juin, ma collègue qui était chef est devenue suppléante et ils ont mis une autre, M. comme chef.

ACG : et donc vous, vous êtes?

E6 : moi je reste suppléante, encore

ACG : donc il y a 2 suppléantes?

E6 : non, C. a refusé le poste de suppléante. Parce que ça a été fait dans un contexte un peu particulier, ça a été mal mis en place et donc elle a refusé la place. Pas facile vu le contexte du travail, plus la charge de travail. Tous les jours, on est en retard, je n'arrive pas à clôturer mes journées. J'ai encore du travail de la semaine passée qui n'est pas terminé.

ACG : Vous savez justement un peu décrire ce que vous faites ?

E6 : Par exemple, aujourd'hui, je suis au poste "Bactério". Donc j'encode tous les prélèvements de microbiologie. Et moi, en plus, en étant suppléante, j'ai des tâches annexes; je dois vérifier les connexions des résultats des sous-traitants. On envoie des sérums à Woluwé, à Ste Elisabeth; et moi tous les jours, je dois gérer les rejets des résultats et les remettre au classement, cela me prend 30 à 45 min chaque jour mais je n'arrive pas à le faire parce que je n'ai pas de temps. J'ai une poste de travail, et je dois faire ça en plus. Je dois aussi lire mes mails (j'ai 20 mails qui ne sont pas lus) et donc tous les jours on doit courir pour arriver au bout de la journée.

ACG : Si vous deviez décrire votre environnement de travail, vous l'expliqueriez comment ?

E6 : Mon environnement physique ou psychologique ?

ACG : Les deux

E6 : Déjà, beaucoup de nuisances vu qu'on a eu des travaux il y a 2 ans. On avait des poubelles pour récolter les fuites d'eau qui se passaient au-dessus de nous. C'est vraiment une accumulation pour le moment, c'est vraiment très difficile parce qu'on a eu beaucoup de choses. On avait les marteaux-piques non-stop, donc on a eu des nuisances sonores pendant 6 mois, pendant que la salle d'op a fait ses travaux, et puis maintenant depuis la fusion de Dinant, on a eu une réorganisation complète du travail. Donc la façon dont les bureaux a été mise, ça n'allait pas du tout. C'est pour ça que le Lean Management est venu, pour essayer de réorganiser, que ce soit plus efficace et qu'on perde moins d'énergie.

ACG : Comment définiriez-vous le Lean management ?

E6 : Au départ, les objectifs n'ont pas été bien expliqués. C'était encore un truc qu'on nous mettait en plus et nous on l'a pris comme un truc qu'on nous imposait parce que il y avait des réunions, il fallait donner son avis. C'est encore du travail qu'on doit fournir malgré tout. Donc au départ, ça ne nous facilite pas la vie, on a l'impression que ça nous la complique parce qu'on nous change nos procédures, on change nos habitudes, tout changement perturbe tout le monde. In fine, je pense que ça peut être bien mais le temps que tout se mette en place ; et le problème c'est qu'il n'y a qu'au secrétariat qu'on a mis en place ; le reste du laboratoire n'a pas été mis au courant. Donc, au départ, on s'est moqué de nous, parce qu'il y avait des lignes à terre, et les gens ne comprenaient pas. Forcément ! Moi je l'ai reproché à la direction, je leur ai dit. Ils auraient dû expliquer, déjà à l'ensemble du personnel. Ils ont fait tout à l'envers, comme souvent. Je n'ai pas peur de le dire; je leur ai dit en face. Ils savent bien ce que je pense de ça. On est toujours au premier rang des fusillés, le secrétariat. On doit toujours tester tout et le reste de l'équipe n'est pas au courant donc ça ça ne va pas. Il aurait dû avoir une information générale du personnel par l'équipe du Lean Management et par la direction du laboratoire. Ça s'est fait mais après.

ACG : Et donc vous parlez de communication, c'est la communication, entre vous tous au laboratoire ou avec la direction ?

E6 : Entre les secteurs et avec la direction. La communication n'est pas bonne.

ACG : Parce qu'il n'y a pas les informations ?

E6 : Voilà, ils ne donnent pas les informations au départ, ils les donnent après. En fait ils justifient cela parce qu'ils sont pressés, pour pouvoir avancer et en attendant c'est dur à gérer je trouve.

ACG : Vous parlez de procédures qui ont changé, est-ce qu'on a tenu compte de votre avis dans ces changements ?

E6 : Oui, oui on nous demande notre avis. On fait des réunions tous les jours qui doivent normalement durer 5 minutes, les "Stand-up". Sur 5 minutes, c'est vrai qu'on ne sait pas faire grand-chose. Parfois ça déborde, ça veut dire qu'on arrête de travailler et puis quand on reprend, on a une surcharge de travail. Il faut l'intégrer en plus de ce que l'on fait quoi, le Lean management. Ça génère un peu de travail. C'est une réorganisation, c'est une façon de penser, faut que les gens s'habituent, les gens comprennent, et beaucoup pensent que ça ne sert à rien. Moi je pense que ça peut servir mais il faudra du temps.

ACG : Et vous pensez qu'ils ne comprennent pas parce qu'on leur a mal expliqué?

E6 : Parce qu'il y a un esprit de saturation déjà, plus personne ne s'épanouit à son travail. On a prit ça comme une contrainte en plus alors que normalement ça devrait nous aider.

ACG : Oui, je comprends. Vous avez parlé du rôle psychique joué par l'environnement du travail sur vous, que pouvez-vous dire du rôle physique joué par ce même environnement ?

E6 : Oui, on fait des heures supplémentaires, il y a 3 personnes absentes. Il y a une personne qui est absente, en burnout depuis le 20 mai et qui ne reviendra probablement pas. Donc on doit reprendre les gardes, les week-ends et les soirs, donc les horaires sont plus difficiles qu'avant, les horaires changent tout le temps. Et alors, il y a eu 2 autres personnes absentes; 2x15 jours, aussi pour burnout; comme on tourne de 7h du matin à 20 h, il y a des soirs, il y a des matins, il y a des week-ends, il faut reprendre au pied levé les absences. C'est fatigant physiquement. Quand un horaire change tout le temps, ce n'est pas une qualité de vie forcément.

ACG : Pour vous, que représente le respect des employés ?

E6 : Etablir un horaire, essayer de le respecter. Ne pas donner des charges de travail irréalisables, avoir assez de personnel pour faire tourner la "boutique", ce qui n'est pas le cas. Parce qu'on a de nouvelles personnes, mais il faut les former. Et puis, soit disant les nouvelles personnes, c'est pour remplacer les absentes, mais on en retire d'autres pour faire du retard de facturation, donc on perd quand même du personnel sur le terrain quoi. On a eu beaucoup de nouvelles qu'on a dû former en même temps d'avoir la masse de travail. Ça ce n'est pas du respect. Il aurait fallu former les gens avant, ça c'est la responsabilité de la direction.

ACG : Est-ce que vous vous sentez écoutée ?

E6 : Pour se faire écouter, il faut insister, il faut rouspéter. C'est ce que je fais tout le temps. Je vais à la direction et je leur dis que je ne suis pas d'accord; parce que je ne vais pas les déranger pour des bêtises. Vraiment quand il y a des trucs graves, des accumulations; je dis que ça ne va pas. Qu'est-ce qu'on fait ? Mais il faut attendre longtemps pour qu'il y ait une réaction

ACG : Donc vous arrivez à partager vos opinions?

E6 : En se battant. Je me suis disputée avec mon patron une fois par semaine. Ça a duré quatre semaines au mois de novembre. Mon médecin m'a dit "il faut arrêter parce que je risquais d'avoir mon C4". Donc il faut savoir mettre ses limites, quoi. C'est eux les patrons, c'est eux la direction. A un moment donné, je m'impliquais trop dans mon travail, je ne supportais plus cette façon de travailler; maintenant j'ai appris à prendre du recul et dire tant pis, je n'ai plus de travail de qualité. On fait ce qu'on peut. J'ai eu du dur de faire ça. Je travaille depuis longtemps et jamais j'ai pensé qu'un jour j'allais faire un travail qui n'était plus qualitatif. Parce qu'il y a des patients derrière ça. On travaille pour la santé.

ACG : À votre sens, est-ce que Lean Management essaie de vous apporter de la qualité ?

E6 : oui normalement, oui. Pour essayer de simplifier. Le Lean management a pour but de simplifier pour que tout le monde réagisse de la même façon. On a déjà des procédures comme ça qui sont mises en place depuis longtemps. Mais la réalité du terrain fait qu'on ne sait pas respecter les procédures.

ACG : Quand vous allez à la direction pour partager votre opinion, est-ce que vous sentez que vous êtes prise en compte ?

E6 : Au début j'ai vraiment eu l'impression de ne pas être écoutée, j'ai dû vraiment m'énerver pour me faire comprendre. Maintenant, depuis qu'on a la fusion, le biologiste, surtout le directeur du laboratoire passe presque la moitié de la journée avec nous. Et là, je pense qu'il s'est rendu compte de ce qui se passait. Parce qu'ils sont dans la sphère supérieure, ils sont dans leurs bureaux. Certains ont choisi leur bureau dans les sous-sols pour ne pas être dérangés, donc je suis désolée mais ils ne savaient pas ce qu'on subissait, donc maintenant il vient plus sur le terrain et il se rend compte de ce qui s'y passe. Il y a des choses qu'on nous fait faire et qui sont stupides. Je l'ai déjà dit à la direction. Mais ça je l'ai fait ce week-end-ci, j'ai emballé des protocoles, j'ai fini ma journée et j'ai demandé « Mais quand est-ce que vous allez décider d'arrêter de nous faire faire ce travail qui est inutile? » Imprimer des résultats qui sont disponibles sur l'ordinateur. C'est pour le confort des médecins de Dinant pour ne pas qu'ils doivent aller taper sur leur PC et chercher la bio, on leur envoie par navette le courrier-papier. Je ne suis même pas sûre que la moitié va attendre que le courrier arrive. Celui qui veut vraiment son résultat, il va sur le PC. On est dans un hôpital sans papier ici. Mais Dinant, pour garder les habitudes et ne pas perturber les prescripteurs, on doit continuer à envoyer par courrier les protocoles. J'estime que cette demi-heure-là c'est du travail inutile. Et on fait cela depuis début janvier. Personne ne dit que c'est inutile. Mais moi j'ai dit maintenant ça suffit, je ne veux plus faire ça. Je l'ai fait mais la prochaine fois je ne les emballe plus. Alors ils ont répondu « Oui on est 100% d'accord » mais moi j'ai pas le pouvoir de décider cela, donc c'est à eux. Donc je leur ai demandé quand la direction allait décider de supprimer quelque chose qui n'est pas utile. C'est une demi-heure où je peux faire autre chose. Ils sont d'accord mais combien de mois est-ce qu'on va encore attendre?

ACG : Et donc il faut attendre qu'ils en réfèrent à leurs supérieurs hiérarchiques?

E6 : Oui, probablement. Ils n'ont pas tous les pouvoirs, ils ne peuvent pas faire tout ce qu'ils veulent. C'est pour cela qu'ils n'engagent pas, ils essayent d'avoir une belle situation financière, c'est pour ça qu'on crève tous sur le terrain parce qu'ils ne peuvent pas engager.

ACG : Avez-vous l'impression que cela est général à l'hôpital ?

E6 : Oui oui il n'y a pas que nous. Il y a d'autres services aussi.

ACG : Estimez-vous que votre travail vous permet de vous développer personnellement?

E6 : Non, plus maintenant, non. Parce qu'il y a trop de pression, trop de stress, trop de travail donc on fait tout en vitesse, donc je ne m'épanouis plus. Moi je ne me plais plus à mon travail. Cela fait 25 ans que je travaille ici, et depuis 25 ans c'est la première fois que j'ai postulé à l'extérieur. Mais bon j'ai 51 ans donc si j'ai l'opportunité d'avoir autre chose. Je ne m'épanouis plus, non.

ACG : Et avant, oui?

E6 : Avant oui, je préférais le travail avant, ça a beaucoup changé. Mais bon je pense que c'est dans toutes les sociétés, c'est général aussi.

ACG : Quelles sont les relations interpersonnelles que vous avez avec vos collègues?

E6 : En fait, on a une relation pendant le temps de midi, pendant le travail on ne sait plus communiquer. C'est ça aussi le Lean Management, je trouve que c'est la déshumanisation d'un service parce qu'on est dans des cloisons, on nous met des lignes, on doit suivre, on doit faire ceci, on doit faire cela, donc finalement je trouve qu'on ne communique plus, on ne propose plus. Finalement ça n'a pas que des avantages.

ACG : Pouvez-vous me dire combien y a-t-il d'employés au secrétariat?

E6 : Il y a 15 ou 18 personnes dont 1 technologue qui fait du secrétariat.

ACG : Grâce au Lean Management, vous faites des stand-up, est-ce que cela vous permet d'avoir une coopération d'équipe?

E6 : Entre nous j'ai l'impression que jusqu'à présent ce n'est pas encore productif. Ça a été imposé donc le reste de l'équipe subit encore un peu ces stand-up.

ACG : Et la structure ?

E6 : Oui, on a des petits tickets et on peut proposer des idées mais bon comme on a que 5 minutes on ne sait pas gérer beaucoup de choses. C'est ça, les résultats, ce sera vraiment à long terme. On ne sait pas évaluer maintenant. Les stand-up permettent de diminuer un peu les mails. Mais bon, tout le monde n'est pas là tous les jours, donc les informations ne vont pas circuler au top. Parce que j'ai communiqué 2-3 informations par rapport à l'encodage. Mais comme il n'y a pas de rapport, les personnes qui n'étaient pas là ne sont pas au courant. On a proposé un PV par mois avec toutes les petites décisions mais ce n'est pas encore mis en place parce qu'on n'a pas le temps, et on diffuse à tout le monde; c'est ça qu'il faudrait faire. Mais jusqu'à présent, on n'a pas encore fait. On a commencé ça début juin, je pense, c'est tôt encore.

ACG : La mise en place?

E6 : Oui, des réunions, des stand-up. Ça a été mis en place, que nous on ne le savait pas, il n'y a que N. qui était au courant de ça; ça n'a pas été expliqué.

ACG : et donc vous êtes mis sur le fait accompli?

E6 : oui c'est ça. On ne nous a pas demandé notre avis. On nous a dit de venir, l'équipe du Lean Management va venir et en même temps quand on ne sait pas ce que c'est, il faut le voir pour voir comment ça fonctionne.

ACG : Quels sont les outils qui ont été employés au laboratoire au niveau du Lean Management?

E6 : On a un tableau d'affichage pour faire ses propositions et au fur et à mesure qu'elles sont mises en place, on fait un suivi sur le tableau. C'est le tableau qui est récapitulatif des actions.

ACG : J'ai vu aussi que l'ergonomie avait changé.

E6 : Oui, ils ont changé les bureaux donc ça, ça a été fait un dimanche sur base de volontaires, des gens qui voulaient se proposer pour venir. Ils ont réfléchi, on pouvait donner nos idées et l'aménagement qu'on a, c'est encore provisoire mais justement pendant midi, on a encore une réunion

pour faire la mise au point après un mois d'utilisation, pour voir si ça va, ça ne va pas. On est en période de congé, tout le monde n'est pas là, forcément, ce n'est pas chouette comme moment.

ACG : Vous sentez-vous personnellement respectée en temps qu'employée ?

E6 : Pas trop non. Non parce qu'on nous écrase, on nous met trop de pression. Parce qu'il n'y a pas assez d'argent pour engager. Moi je suis responsable des études cliniques en plus, en plus de la qualité, du secrétariat, de la suppléance du secrétariat. Je suis responsable des études cliniques.

ACG : Cela consiste en quoi ?

E6 : les études cliniques, c'est ... il faut faire un dossier administratif. C'est des services qui font des tests de médicaments dans un service. Et donc nous, les laboratoires, on fait des analyses, et c'est payé par les sociétés pharmaceutiques. Donc il y a un dossier administratif à faire, ça c'est moi qui le fais et puis il faut faire le suivi de la facturation. Moi, je n'ai plus de jour hors-routine. Je suis dans la routine tous les jours. Je ne sais pas gérer ça. J'ai des mails, j'ai 10 mails par jour, je ne sais même plus lire mes mails. Donc j'ai rien facturé en 2015. Je ne sais pas le faire, ils le savent; je n'ai pas de plage-horaire. Mais dans notre documentation de qualité, je suis inscrite comme responsable des études donc si fin d'année les études ne sont pas facturées, à la limite, moi, ma place pourrait sauter. J'ai pas respecté, je n'ai pas fait le travail qu'on m'a demandé; mais ça c'est hyper stressant, ça me rendait malade l'année passée, maintenant j'ai pris un peu de recul. Ils pourraient, à la limite on est jamais que des numéros, je pourrais être licenciée parce que le travail n'est pas fait. Et je ne sais pas, physiquement le faire. On a un stand planner, on peut regarder. Je n'ai pas un jour hors-routine. Je devrais intercaler ça dans ma journée, c'est impossible. Tout ça, j'estime que c'est un non-respect du travailleur. Il y a trop de pression. Mon travail de routine de secrétaire, la suppléance, la qualité, les études cliniques, tous les problèmes de résultats et tout ça, c'est pour moi aussi. C'est impossible de faire ça.

ACG : Pouvez-vous me décrire le travail que vous qualifiez de routinier?

E6 : Il y a des secrétaires qui n'ont que de la routine, qui n'ont pas de tâches annexes. C'est le bonheur je trouve moi. Elles se plaignent bien sûr mais moi je n'aurais que ça je serais bien plus tranquille. Dans le travail de routine il y a un poste tri, un poste encodage, un poste bactério, un poste envoi, un poste urgences. Donc chaque jour il faut couvrir ces postes-là, donc il y a une personne, elle est au tri, elle réceptionne les tubes, elle les étiquette et elle prépare les portoirs pour l'encodeur. Celle qui est à l'encodage elle ne fait que d'encoder. Donc encoder, scanner les tubes, scanner certaines feuilles. Celle qui est au envoi sous-traitance, elle a des tubes, des aliquots qui sont préparés, donc elle doit sortir des lettres, emballer le tout pour expédier les analyses qu'on sous-traite. Celle qui est en bactério, elle n'encode que les prélèvements de microbiologie, bactério, donc elle n'a que ça à faire sur sa journée, elle n'a pas le téléphone. Parce que moi en plus j'ai un deuxième téléphone. Quand le téléphone du tri est occupé ou que personne ne décroche, cela dévie sur le mien, voilà, je dois aussi gérer le téléphone. Celle qui est aux urgences, elle ne traite que les prises de sang qui viennent de salle d'op, des urgences, de l'hôpital de jour, les études cliniques. C'est ciblé. Voilà, on a chacun notre travail de routine qu'on appelle cela. Aujourd'hui je suis en bactério, j'ai un travail de routine, je dois gérer les envois, les fichiers de rejet de Woluwe qui n'a pas été fait depuis plusieurs jours puisque j'ai pas eu le temps de le faire le week-end, lundi j'étais en récup, je ne l'ai pas fait et hier j'ai pas eu le temps. Donc j'ai 3 jours de retard donc cela ferait normalement 3 fois une demi-heure au moins. Je vais les faire quand ? Voilà, je dois expédier mon travail, me dépêcher, courir

comme une folle pour essayer d'arriver à avancer un peu mais je sais que je n'aurai pas fini. Et pendant midi, au lieu de faire une pause de 45 minutes pour décompresser, on a une réunion. C'est tout le temps comme ça.

ACG : Vous avez souvent des réunions sur le temps de midi?

E6 : Oui, ben souvent enfin, pas tous les jours mais une fois par semaine, ou par quinzaine oui. Et on ne récupère pas le temps pour décompresser. Certaines collègues ne prennent pas leur temps de midi mais moi je ne fais pas ça. Je prends mon temps de midi. Mais quand on a une réunion on ne sait pas le prendre, on mange pendant la réunion. Ma collègue a plus de 200 h supplémentaires, je ne trouve pas que c'est rendre service à l'équipe parce que les patrons ils s'en foutent, le boulot est fait, elle fait des heures sup. Moi j'en ai fait aussi beaucoup mais j'ai dit quand on a fusionné que j'étais d'accord de faire des heures sup, parce qu'il y avait beaucoup de boulot, il fallait donner un coup. Je l'ai fait pendant 2 mois, puis à un moment donné j'ai dit il faut arrêter, donc j'en fais le moins possible. Je dis cela mais hier j'en ai fait 2, j'ai fait 2 heures supplémentaires, il y avait trop de boulot donc je ne peux pas non plus laisser mes collègues.

ACG : Pensez-vous que la surcharge de travail provient de la fusion?

E6 : On a beaucoup plus de travail depuis la fusion oui.

ACG : Avez-vous autant de personnel?

E6 : Ils en ont engagé un peu de personnel mais pas proportionnellement au travail qui a été généré puis les nouvelles qui ont été engagées, on a encore 2 nouvelles qui ont été engagées pour remplacer les personnes en burnout, mais il faut les former, il faut leur expliquer en même temps que la masse de travail est là. Et il y a tellement de choses, le travail est fort diversifié, il faut expliquer beaucoup de choses quoi.

ACG : depuis combien de temps les 2 nouvelles sont-elles là?

E6 : Elles ont commencé, je ne sais plus trop, c'était pour remplacer un congé de maladie et pour pouvoir remplacer une secrétaire pour qu'elle puisse faire de la facturation. Mais donc celle qui fait la facturation elle n'est plus dans la routine donc c'est pas compensatoire, il y a un trou, forcément il manque quelqu'un. Ben ça ils disent non vous avez du personnel ça va aller, mais oui on a du personnel mais on nous en retire d'un autre côté puisqu'il faut avancer dans la tarification, ce que je peux comprendre, ça doit se faire, elle ne sait pas le faire en étant un jour en routine. Et donc elles étaient engagées pour le remplacement d'une collègue qui était en burn-out qui n'est pas encore revenue. Et alors elles ont eu un petit complément pour couvrir le temps plein mais il manque quand même 1/5^{ème} temps. Il manque 1/5^{ème} temps et en plus comme on a retiré une secrétaire pour faire de la tarification, il manque quand même un temps plein.

ACG : Parce que la tarification fait partie du travail qui doit être effectué au secrétariat du laboratoire?

E6 : Mais oui elle a un jour par semaine pour le faire mais c'est impossible, si jamais elle est en congé, si jamais elle est malade, il y a trop de travail dans la routine, parfois on ne sait pas mettre le hors routine, comme moi dans les études, les études apparemment on se tracasse moins, 2014, moi j'ai dit « je ne sais pas le facturer », il y a une technicienne qui était enceinte qui a fait une partie de la préparation de la facturation et c'est le service financier qui a facturé. Je ne sais plus le faire moi.

Donc les nouvelles, il y en a une qui a commencé le 1^{er} juin, et donc elle était engagée à 80% alors que la collègue absente elle était temps plein. Une autre est arrivée le 15 mai, elle s'était pour libérer la secrétaire, elle a commencé à mi-temps et puis quand les 4 semaines de maladie ont été confirmées, elle a repris un mi-temps pour combler la partie de maladie. Mais bon entretemps on a plic ploc des maladies, des 3 jours, des 1 semaine, là on a eu 2 fois 15 jours, une fois 3 semaines ici, on ne sait pas si elle va revenir, elle est en congés payés, on ne sait pas si elle va revenir. Elle ne se plaît pas, elle a perdu 10 kilos il paraît. Et une autre apparemment qui ne reviendra pas non plus. Elle est en maladie depuis 15 jours, elle doit revenir lundi mais on ne sait pas si elle va revenir.

ACG : Vous avez régulièrement des congés de maladies dus à l'environnement de travail?

E6 : Oui depuis la fusion de Dinant. A la fusion de Dinant, on a récupéré des secrétaires, il y en a une elle est venue 1 semaine et elle a dit moi ce n'est pas possible je ne travaille pas ici, elle est retournée à Dinant, elle s'est arrangée avec les anciens patrons de Dinant, il y en a une deuxième elle a commencé mi-janvier. Sur un mois et demi elle avait la moitié de maladie, elle est venue 1 semaine puis elle était malade 1 semaine, puis elle a demandé pour ne plus rester, elle n'aurait plus su, trop de stress, trop de pression. On ne l'a plus vue. Donc ces deux filles-là elles n'ont pas été remplacées, donc voilà. On a eu des engagements mais pas pour couvrir la charge de travail et pas pour couvrir les absences. Ce n'est pas une remplaçante pour une malade, c'est toujours un peu moins parce que in fine on trouve qu'avec le Lean Management on devrait gagner en efficience. On doit toujours gagner mais ce n'est pas suffisant parce qu'on a trop de tâches annexes.

ACG : Je vous remercie pour le temps que vous m'avez accordé pour cette interview.

Annexe n°4 : Résumé entretien n°6

Type de contact : Entretien semi-directif	Date : 23 juillet 2015
Fonction : Secrétaire – Référent qualité	Durée : 33 minutes
Service : Laboratoire	Interviewée par Golard Anne-Caroline
Lieu : CHU Dinant – Godinne UCL Namur	Référence : E6

Thèmes abordés lors de l'entretien :

1. Définition personnelle du Lean Management

Elle définit le Lean Management comme étant une simplification des procédures, procédures dès lors utilisées par tout le personnel du secrétariat. Elle déplore le manque d'explication des objectifs du Lean Management lors de son implémentation et donc la difficulté d'acceptation des changements par les employés du secrétariat du laboratoire. Elle regrette l'absence d'information au reste des membres du laboratoire qui dès lors n'ont pas compris les outils utilisés et se sont moqués des employés du secrétariat. Elle pense que lorsque le Lean Management sera étendu à tout le laboratoire, on pourra observer des améliorations.

2. Définition personnelle du respect des personnes

Pour elle le respect des personnes passe par la formation du personnel engagé, le respect des horaires établis, la mise à disposition de ressources humaines en suffisance et la formulation d'objectifs de travail réalisables.

3. Description de l'environnement de travail

Elle décrit les difficultés de travail (nuisances sonores, réorganisation complète du travail et des bureaux depuis la fusion) comme un environnement psychologiquement fatigant. Elle dénonce également le problème des nombreux changements d'horaire suite à l'absentéisme élevé (maladies de longues et de courtes durées) de certains de ses collègues qui engendrent un environnement physiquement fatigant.

4. Partage des informations

L'interlocutrice regrette le manque d'informations en temps et en heure quant au changement opéré bien qu'elle comprenne que certains impératifs temporels les poussent à avancer.
Elle reconnaît avoir la possibilité de faire des propositions quant à l'amélioration de son travail.

5. Confiance mutuelle

Elle trouve que les idées qu'elle émet ne sont pas souvent considérées par ses supérieurs hiérarchiques ou alors dans des délais extrêmement longs.

6. Développement personnel

L'employée déplore avoir dû attendre 3 ans pour connaître une revalorisation salariale suite à un changement de son statut (secrétaire, chef puis suppléante-chef). Elle estime ne plus pouvoir se développer personnellement à l'heure actuelle car elle ressent trop de stress, de pression, ce qui ne lui permet plus de s'épanouir. Elle considère que dans pareilles conditions, le travail qu'elle effectue ne peut plus être de qualité. Elle évoque l'idée d'un changement d'employeur et ce pour la première fois après 25 ans dans la même institution

7. Coopération

Elle estime que les outils proposés (stand up, tableau) par l'équipe du Lean Management n'améliorent pas encore de façon productive la coopération au sein du secrétariat du laboratoire. Elle pense que le fait d'avoir imposé ces outils rend une partie des employés réfractaires au changement. Néanmoins, de son côté, l'acceptation des outils a été facilitée par les nombreuses réunions proposées par l'équipe du Lean Management, réunions d'information et de définitions des objectifs. Elle soulève tout de même la difficulté d'informer tout le personnel, même en utilisant le tableau lors des stands up, et ce en raison de la complexité des pauses horaires et de temps de travail de chaque employé.

8. Le respect au travail

Elle ne se sent pas respectée au travail. Ce non-respect est engendré pour elle par la pression due à la surcharge de travail par manque de ressources humaines et ce depuis la fusion avec Dinant.

Annexe n°5 : Interview n°7

ACG : Quelle est votre fonction dans l'entreprise?

E7 : Je m'appelle Néri et je suis responsable du secrétariat depuis le 1^{er} juin donc c'est vraiment tout nouveau. Le Lean Management est arrivé un peu avant la prise de fonction.

ACG : Avant, quelle poste occupiez-vous? Quelle est votre ancienneté dans l'institution?

E7 : J'ai démarré par des contrats de remplacements et des contrats intérimaires hebdomadaires au service des urgences, au service d'anesthésie, retour au service des urgences. Par rapport à la demande due aux personnes qui s'absentent et à la charge de travail dans les deux services. J'ai terminé par le service des urgences où là j'ai eu le message comme quoi l'institution n'allait pas bien et que les contrats à durée déterminée n'étaient pas reconduits. Et puis, 15 jours après, j'ai été contacté pour entrer au laboratoire comme aide pour la paramétrisation d'un nouveau logiciel. Le nouveau logiciel n'est malheureusement pas arrivé au mois de mars comme c'était prévu. Il n'est arrivé qu'au mois de mai donc j'ai eu un nouveau contrat d'un mois où j'ai fait tout à fait autre chose que de la paramétrisation que je n'ai toujours pas fait à l'heure actuelle. Mais où j'ai eu une proposition de rester quand même au laboratoire en passant par le tri, par l'encodage, par le poste des urgences, par des week-ends, etc... Que j'ai accepté car à l'heure actuelle avoir un emploi c'est plus que génial, c'est le principal.

ACG : Vous m'avez dit que le Lean Management était venu dans le laboratoire, mais pour vous, qu'est-ce que c'est le Lean Management?

E7 : En fait, j'ai pu participer au moment où j'étais en contrat de remplacement. On a quand même accepté que je participe à des formations parce que ça m'intéressait de savoir ce qu'était le Lean Management et donc j'ai fait ça je pense à l'époque où j'étais en anesthésie aux urgences où j'ai assisté à plusieurs réunions expliquant exactement ce qu'était le Lean Management et ce que ça pouvait apporter, ce que ça pouvait justement modifier dans nos comportements de vie. Donc ça m'a vraiment beaucoup intéressé, je pars du principe que tout n'est pas bon dans le Lean Management mais il y a beaucoup d'aspects positifs. Et donc dès que je suis arrivé au laboratoire, en voyant l'état du laboratoire il y a trois ans, j'ai demandé pourquoi le Lean Management n'était pas invité au labo car il permettrait de mettre en place des procédures qui pourraient soulager vraiment les équipes tout secteurs confondus, pas seulement le secrétariat. J'ai eu une réponse négative, pas vraiment catégorique mais non. Et donc c'est petit à petit que j'ai commencé à parler du Lean Management et de mettre en place des choses, que petit à petit les mentalités ont changé puisque l'équipe du Lean Management est arrivée et à mon grand soulagement on voit qu'il y a beaucoup de choses qui sont en train de s'améliorer au secrétariat mais qu'à nouveau comme je l'ai dit tout à l'heure lors d'une de nos réunions, il faudrait que tout le laboratoire, tout secteurs confondus, puisse avoir accès à cet outil en respectant les désirs des uns et des autres.

ACG : Et donc qu'est-ce que c'est exactement le Lean Management pour vous?

E7 : C'est donner des outils et donner des possibilités à chacun de trouver des solutions et des points d'améliorations dans notre manière d'agir au quotidien et de nous permettre d'arriver à un bien-être total. Je suis aussi un peu estomaqué de voir que ces derniers mois les gens arrivent avec des pieds de plomb au travail, qu'ils n'ont plus aucune motivation. Je pense justement que par le Lean Management

et donner la possibilité aux gens de trouver eux même des solutions à une situation dans laquelle ils se retrouvent et peut-être pas de leur faute, ça leur donne la possibilité de trouver des outils pour leur permettre de changer leurs attitudes au travail.

ACG : Est-ce que vous pouvez me donner une définition personnelle du respect des employés?

E7 : C'est compliqué parce que, qu'est-ce que les employés entendent par le respect? Si le fait de vouloir absolument être respecté c'est-à-dire de ne recevoir aucune contrainte et consigne négative dans le sens « j'ai fait une boulette je dois l'assumer ». C'est très très compliqué. Je m'aperçois, parce que d'office auparavant bah j'étais plus au titre de collègue, j'ai toujours dit aux gens car je pense que c'est la meilleure solution et j'ai toujours accepté qu'on me dise quand on fait des erreurs. Car c'est justement à partir du moment où on met le doigt dessus que l'on peut rectifier. Donc ici je m'aperçois qu'à partir du moment où l'on devient responsable et qu'on essaye d'aller mettre le doigt dessus, même sans citer de noms, c'est très mal vu et dès que vous allez mettre le doigt sur les erreurs, d'office on dit oui, mais tu as vu dans quelles conditions on travaille. Mon but ce n'est pas d'enguirlander qui que ce soit, tout le monde fait des erreurs et c'est clair que les conditions de travail actuelles ne sont pas idéales mais d'un autre côté si on ne signale pas ces erreurs, on reste dans le même moyen de procéder et par la force des choses si je prends un prescripteur et que tous les jours je me trompe en le prenant, si on ne fait pas remarquer à la personne qu'elle se trompe en le prenant par la force des choses, l'erreur va se répéter et créer un impact sur d'autres équipes qui doivent aller corriger cette erreur. C'est vraiment le serpent qui se mord la queue. Je pense que justement on peut tout à fait respecter les gens en leur faisant mettre le doigt sur leur propre erreurs et les faire corriger, ce n'est pas leur sentier actuel et c'est assez complexe au niveau de l'équipe parce qu'on peut être respecté mais tout en ayant des règles. Je peux être tout à fait respecté mais en respectant des règles qui me sont imposées. Et là je m'aperçois dernièrement que les règles imposées sont totalement rejetées sur base des conditions dans lesquelles on travaille.

ACG : Le respect des employés, ce serait de ne pas avoir de contraintes?

E7 : D'après ce que j'entends derrière moi, j'estime qu'il faut absolument, pour avoir un respect, il faut simplement avoir une reconnaissance de mon travail, que je pense avoir de ma hiérarchie directe. Il faut que les personnes qui m'entourent me respecte dans le sens où si l'on n'est pas d'accord on peut me le dire et me le faire savoir mais sans aucun jugement ni agression, ce qui est compliqué. Et là je pense que j'ai un manque de respect de certaines personnes au laboratoire.

ACG : Je vous ai entendu parler des conditions de travail que certaines personnes énonçaient. Pouvez-vous me décrire ces conditions au laboratoire?

E7 : Les conditions ce sont les mêmes qu'il y a quelques mois, c'est un peu embêtant, car maintenant on prend l'excuse de la fusion en disant qu'elle a apporté des problèmes, on n'est bien d'accord, mais les premiers problèmes auxquels on est confronté c'est la transmissions des informations. A partir du moment où on laisse tout le monde transmettre et que à partir du moment où l'on reçoit des informations de l'extérieur comme ça a été le cas au moment de la fusion. On nous a donné une série de fichiers sur lesquels on s'est basé pour créer parce que ça a été justement le cas de la création d'un nouveau poste. On a perdu beaucoup d'énergie avec des fichiers et des informations totalement erronés qui correspondaient peut-être à la réalité du terrain à Dinant mais qui ne pouvaient pas être mis en pratique chez nous pour des raisons x ou y. Et donc par la force des choses, les dysfonctionnements sont dus au manque d'informations, à la transmission de mauvaises informations et je pense aux

ressources humaines qui ne sont pas adaptées à la charge de travail. Le laboratoire c'est un commerce, une personne qui tient un restaurant ne peut pas savoir s'il y aura 100 personnes à midi, c'est la même chose pour le laboratoire, par la force des choses on ne sait pas dire combien on aura de prélèvements à tel moment. Mais dans un restaurant bien tenu il y a toujours la personne que l'on peut contacter en renfort au moment du coup de feu. La proposition, qui me semble idéale c'est de mettre quelqu'un qui pourrait gérer ce qui est administratif etc. Mais qui est là quand on en a besoin et au moment du coup de feu. Et là, pour le moment, ça n'est pas possible. Mais ce n'est pas non envisagé. Je pense que justement, à nouveau, les ressources sont pour moi la principale erreur qui s'est faite au moment de la fusion et même avant. Puisque par la force des choses il y a eu des malades avant la fusion, des longues absences, les personnes qui ont été absentes n'ont pas été remplacées. Légalement, j'ai appris, on peut remplacer à partir d'un mois d'absence consécutive, c'est trop tard pour pouvoir combler le trou créé par ces 4 semaines-là. D'office, c'est par rapport à la charge de travail qui doit être répartie sur d'autres personnes, généralement les plus anciennes, car plus habituées pour gérer le problème. D'où la fatigue générale au niveau du secrétariat par rapport à ce qui a été demandé plus plus plus. Moi y compris, j'ai fait beaucoup d'heures supplémentaires, mes collègues également, moins peut-être. Mais on se rend compte que l'on met de côté sa vie privée et on se rend compte que c'est pas une solution parce que pendant que vous êtes en train de faire des heures supplémentaires, on a pas encore compris que vous êtes là x heures en plus par mois, c'est la preuve par $a + b$ qu'il manque quelqu'un. Et donc voilà, on est à plus de 600 h en termes d'heures supplémentaire depuis janvier. C'est un trou, il y avait quelques heures en plus fin de l'année 2014, mais ces heures supplémentaires ont explosé et donc par la force des choses c'est un trou qu'on n'arrivera pas à combler. Par exemple, moi, il me reste encore à prendre mes congés payés, mes heures supplémentaires, mes jours d'aménagement de fin de carrière, car j'ai plus de 50 ans, j'ai droit à 2 jours par mois. Si je fais le total, d'ici à la fin de l'année je dois être trois mois absente. Comment peut-on faire?

ACG : Donc l'environnement de travail tel qu'il est actuellement se fait ressentir par une surcharge de travail?

E7 : Une charge de travail par rapport au nombre de personnes formées. Parce que le problème c'est à nouveau la même chose, on nous met des personnes en remplacement et en renfort car ça il y a beaucoup d'améliorations qui sont apportées et de par le Lean Management et de par l'aide de l'équipe du Lean Management. Je suis arrivé à mettre des mots sur des choses que je n'arrivais pas à définir. Ça m'a permis d'acquérir des ressources, par exemple le système des réglettes en partant de la problématique du secrétariat qui commence de 7h jusqu'à 20h donc il me faut x personnes pour couvrir la totalité en comptant les gens en pause et en réunion. Ça ne se passait pas avant, les responsables n'avaient pratiquement pas de réunions avant. En étant responsable et du contact center et du secrétariat, qui ne font plus qu'un, il m'est demandé préférentiellement de participer à pas mal de réunions. Si je participe à ces réunions, je ne suis pas à mon poste et je ne suis pas à mon poste de responsable et il faut motiver les troupes et pour motiver les troupes, il faut que je puisse avoir du temps à leur consacrer. Ici, soit en étant à des réunions, soit en étant en remplacement, soit en étant pas présente tout court en récupérant mes heures supplémentaires ou mes jours d'aménagement de fin de carrière, par la force des choses je ne suis pas disponible pour mon équipe, ce qui est dramatique. On en revient donc aux ressources, si vous n'arrivez pas à remotiver l'équipe à chaque fois que c'est possible on arrive vers la catastrophe.

ACG : Comment se passe la communication entre l'équipe du pré-analytique au laboratoire avec vos collègues, les secrétaires et avec vos supérieurs?

E7 : C'est très compliqué. Je n'aime pas le terme autoritaire, mais j'essaye d'arriver plus vite droit au but et c'est mal perçu. Je suis allé assister à une première réunion de communication, centrée sur la communication dite « de tous les jours ». Donc c'est plus, comment est-ce que je m'adresse aux autres, quels sont les faits, le ressenti, le jugement. C'est plus justement par rapport à cet aspect et il est impératif et obligatoire que j'ai une formation par rapport à la communication et à la gestion d'équipe. Donc justement, à partir du moment où je dois communiquer quelque chose, je dois essayer de trouver les mots justes et de transmettre le maximum d'informations sur une phrase. Et ça, je n'arrive pas parce que justement, au vu de la quantité d'informations que nous devons faire passer, à nouveau il y a un exercice qui doit être fait, pour tout le laboratoire et pour tous secteurs confondus. Par rapport à comment communiquer sans recevoir 100 mails tous les x temps. Sans avoir des contre-informations et contre-indications, éviter les mouvements browniens, quand ça part un petit peu dans tous les sens. Néanmoins, on n'a pas encore d'outils réels, fonctionnels pour pouvoir communiquer tous cette quantité d'informations qui est énorme à gérer au quotidien et de veiller justement avec l'outil du Lean Management qui est très compliqué, parce qu'avec les temps pleins, les mi-temps, les gens qui ne travaillent que le matin, car si on transmet l'info à 12h15, la personne est partie, donc il faut s'assurer le lendemain qu'elle a bien pris connaissance de l'information qui est passée et donc tout le groupe avec l'aide logistique on est 18. Donc à partir du moment où je transmets l'information, par la force des choses, il y a 17 personnes qui doivent prendre l'information au minimum parce que ça concerne le secrétariat. Mais il faut savoir que 80 personnes sont amenées à encoder, et donc ont besoin de ces informations-là et là, je n'ai pas encore la solution miracle pour arriver à transmettre à tout le monde en étant sûr et en surveillant que les 80 personnes ont bien reçu l'information. C'est très compliqué et l'outil du tableau de communication est très pratique sauf que tout le monde ne passe pas devant, sauf que je ne peux pas, moi, prendre du temps et passer du temps, dans l'état actuel des ressources, à aller m'assurer que 80 personnes (c'est énorme) ont bien pris connaissance de l'information. Ça, ça reste compliqué mais la communication est super importante. C'est un des outils majeurs, il est proposé par le Lean Management comme un outil vraiment idéal. Mais très difficile à mettre en pratique sur une grosse structure comme ça. Par exemple, je prends la structure de l'institution en elle-même, il y a le flash info mais par rapport à des informations qui intéressent tous les membres du personnel. Si maintenant on faisait un système de flash info limité au labo, tout n'intéresse pas le labo, c'est ça qui est un peu compliqué à mieux savoir définir. Donc, l'une des propositions que j'ai faite, c'est, comme nous avons par secteur un responsable qualité, j'avais proposé que plutôt que d'envoyer ces informations à 80 personnes, de les envoyer au cadre responsable du secteur et cette personne, responsable de la qualité pourrait le dispatcher et s'inquiéter alors de voir si tous ont les informations. C'est peut-être se répartir la tâche. Dans l'état actuel des choses, cela a été refusé au niveau de mes supérieurs, d'une de mes supérieures, c'est donc un peu compliqué. Maintenant, les choses peuvent encore changer et ce n'est pas à nouveau un refus catégorique mais c'est un non pour le moment. Pour le moment nous n'avons donc pas d'outil de communication bien spécifique pour le labo.

ACG : Vous êtes donc le relais entre vos supérieurs et l'équipe du secrétariat?

E7 : Tout à fait, à nouveau le principe : J'entends bien tout ce que le secrétariat me transmet comme informations par rapport à leur place, leur vécu, leur réalité du terrain. Je suis installée sur le terrain avec elles donc je le sais que c'est la réalité et donc c'est souvent relayé vers mes supérieurs, c'est assez récent, cela date du mois de juin. Là aussi, les mentalités sont occupées à changer. Parce qu'ils n'avaient pas une vision de la réalité du terrain de la même manière que celles qui sont sur le terrain.

Les mentalités sont occupées à changer mais il y a encore beaucoup de boulot et en résumé, je pense qu'il y a trop de décideurs. A partir du moment où vous devez passer par plusieurs personnes pour prendre une décision et que dès qu'une décision semble pouvoir tenir la route, d'office il y a quelqu'un qui vient vous couper l'herbe sous le pied, donc par la force des choses, trop tard, si vous vous transmettez déjà cette information-là à l'équipe, tout de suite on vient, attention non, on peut pas faire ça comme ça parce que ... Même si les arguments tiennent la route. Le problème c'est que vous avez déjà donné l'information donc c'est recommencer auprès des 18 personnes et redonner une nouvelle information pour annuler complètement l'autre. Et donc justement, ces informations et contre-informations totales ne datent pas d'aujourd'hui, elles datent d'il y a 3 ans déjà quand je suis arrivée au labo. Où je perdais vraiment mon latin avec toutes ces informations et contre-informations permanentes. Mais je vois que mes collègues qui arrivent maintenant, soit les deux dernières arrivées ou soit celles qui sont arrivées au mois de janvier, sont vraiment perdues par rapport à toutes ces infos et contre-Infos en permanence. Parce qu'il y a des changements qui doivent être opérés, qui sont opérés trop rapidement, on n'a pas le temps de s'adapter à une situation qui change. Je prends les navettes par exemple, pour les tournées, d'accord ça consiste plus vers le contact center car ce sont elles qui ont le plus de contacts avec les chauffeurs sauf qu'il y a également un impact sur le tri car c'est le tri qui reçoit les navettes. Et donc, si le tri doit aussi prendre le téléphone avant que le contact center ne prenne la place. Donc tout le secrétariat doit savoir comment ça fonctionne. Donc rien que ce système de navettes à changer 4 fois depuis le début du contact center, donc depuis la fusion. Et donc, quand les gens arrivent vers vous en disant : « Néri je ne sais plus ». Par la force des choses, je comprends qu'ils ne sachent plus car il y a eu 4 modifications en peu de temps. Maintenant, qu'il y ait des modifications de tout bénéfice, comme la dernière modification qui a été faite pour les navettes, qui est tout bénéfice par rapport à l'arrivage de manière plus étalée des prélèvements sur la journée donc je ne peux voir que du bénéfice. Mais c'est à nouveau, un changement et donc c'est un nouveau qui fait qu'aucun numéro de téléphone ne change mais c'est un nouveau qui fait que les horaires vont probablement devoir être réadapter pour ne pas que les gens partent manger quand ces arrivages-là se font. Et donc on va à nouveau leur demander de faire un effort et ça devient de plus en plus compliqué.

ACG : Vous sentez vous écoutée lorsque vous donnez votre propre opinion ou lorsque vous relayez l'information?

E7 : Oui, franchement, que ça soit mon n+1 ou autre, j'ai franchement la sensation que comme tout le monde, je peux donner un avis, et comme on me donne ou pas en retour des arguments mais qu'on me dise : Ecoute qu'est-ce que tu penses si on faisait plutôt cela comme cela parce que ... D'office ça ne me pose aucun problème, je suis vraiment soutenue et entendue. A chaque fois que des décisions doivent être prises on demande mon opinion, et si on me demande mon opinion c'est qu'il y a de la communication qui est super importante mais qui ne date pas non plus de mon poste de chef mais qui date de bien avant où justement suite à une communication un peu difficile par rapport à la quantité de choses encore à communiquer et donc une indisponibilité de la responsable auparavant, pas celle juste avant, mais encore avant. La transmission était compliquée par rapport à mes demandes de dysfonctionnements que je signalais et comme je n'avais pas la réponse je suis passée directement à celui qui est devenu mon n+1 aujourd'hui. Et donc par la force des choses, j'ai eu déjà à ce moment-là énormément d'intérêts à ce que je disais par rapport aux dysfonctionnements. Et ça ça n'a rien changé, je pense vraiment qu'il y a une communication hyper importante entre nous deux qui s'est installée et je souhaiterais qu'elle s'installe également avec les supérieurs au-dessus. Dans le sens, qu'il y a une nette amélioration qui s'est faite où je pense qu'il y a des gens qui commencent à entendre mieux les

plaintes, je ne dis pas qu'ils ne les entendaient pas avant mais ils sont plus présent sur le terrain, ça n'était pas le cas avant. Il y a encore du boulot à faire et pas mal.

ACG: Diriez-vous qu'il y a une confiance mutuelle au sein du laboratoire pré analytique?

E7 : Non, pas du tout. Sincèrement, je pense qu'il y a des décisions qui ont été prises et qui ont été mal communiquées, il y a toujours le même problème. Et donc, il y a une ambiance qui n'est pas très agréable mais à nouveau, je ne cherche pas de coupable, ce que je veux c'est que l'on stoppe l'hémorragie de « ça ne va pas et j'en ai marre et de tout de façon, il y a rien qui avance, il y a rien qui change ». Si, il y a énormément de choses qui ont changé, quand je leur mets le doigt, voire le nez dessus, c'est accepté en disant, oui tout compte fait, tu as raison. Mais si on laisse, ce qui a été le cas, une personne négative entrainer les gens vers le bas et que cette personne, avec une opinion négative du secrétariat, a un impact sur le temps de midi en allant manger tous ensemble et en discutant tous ensemble, a impact négatif sur l'équipe, cela peut-être très dangereux et déstabilisant pour le reste de l'équipe. Qui se sent obligée de faire choix, or je n'ai demandé à personne de faire un choix par rapport à une situation, je dis simplement que la plainte est facile mais il faut se demander ce que l'on peut changer. Et là je pense que le Lean Management peut vraiment nous apporter un gros outil en disant puisque ça a été bien défini ne fut-ce que par rapport au réaménagement. C'est vrai que c'est facile de dire ma chaise ça ne va pas. Mais oui, mais qu'est-ce que je peux changer ? Je pourrais peut-être éventuellement en recommander une qui me convient. Si vous entendez une personne dire à 8h la chaise est mal foutue, pour moi ça ne va pas. Si vous la réentendez à 10 h dire j'ai très mal au dos parce que ma chaise ne me convient pas. Et si vous l'entendez encore à midi avant de partir : ouf je vais pouvoir souffler parce que la chaise ne me convient pas. Qu'est-ce qui a bloqué cette personne de ne pas faire le nécessaire pour avoir une nouvelle chaise? Donc on part pendant le temps de midi, les personnes se voient, ce n'est pas mon cas car j'estime que je ne dois pas passer mon temps de midi avec mes collègues. C'est mon choix, dans le sens où ça remonte à 3 ans et même auparavant. C'est mon choix de sortir (même si je n'ai plus fait de pauses midi depuis des mois) de l'environnement du travail pour dire : je souffle. Or, je vois qu'au sein du secrétariat, qu'est-ce qu'il se passe? Les gens prennent leur heure de table ensemble, je ne juge pas, je ne critique pas, je dis simplement que si on part en heure de table sur une idée négative en disant : et ça ne va pas il y a rien qui change etc. Quand les gens reviennent après leur heure de table, tout le monde tire la gueule. On ne sait pas faire autrement parce que c'est humain.

ACG : Donc la confiance mutuelle dont vous parliez n'est pas vraiment établie?

E7 : Exactement, donc je parle vis-à-vis du secrétariat en lui-même. Je pense que la confiance je l'ai vis-à-vis de mes supérieurs. Mais d'un autre côté je leur ai demandé de l'aide, ce qui a été accepté, c'est de m'aider à récupérer cette confiance que je peux donner à l'équipe.

ACG : Est-ce que vous pensez que ce manque de confiance est dû au fait qu'elles ont l'impression que leurs opinions ne sont pas prises en compte?

E7 : Elles pensent qu'elles ne sont pas entendues. La seule chose c'est qu'à partir du moment où moi je sers de relais vers le dessus. A l'étage, au-dessus, on me dit que l'on va mettre en place des choses mais que ces choses-là ne sont pas possibles aujourd'hui là, maintenant. D'office, l'équipe est devenue vraiment exigeante par rapport à leur demande. Et ça je pense, que ça soit les syndicats ou même le service plaintes, ce sont vraiment des ressources pour eux où ils peuvent aller, mais est-ce qu'ils ont raison dans ce qu'ils disent? Et ça je ne suis pas sûre, je ne suis pas sûre parce que j'ai justement des

preuves par a+b que je vois qu'au quotidien il y a des choses qui changent au quotidien et que d'office ça va prendre du temps, qu'il y a des mentalités qui doivent changer. Je ne suis pas d'accord que l'on me dise par exemple, un dysfonctionnement majeur pour elles, c'est de ne pas avoir de bloc de feuilles à disposition sur leur bureau. Mais pour moi, ce n'est pas une raison majeure. A nouveau, c'est possible que ça les perturbe dans leur travail mais est-ce que la direction peut accepter que, moi, j'arrive en leur disant : « Ecoutez ça ne va pas, elles n'ont pas de bloc de feuilles ». A nouveau, elles ont une armoire avec du matériel qui est à leur disposition, ça a été clarifié, répété, elles vont se servir, ça n'est pas une raison de dysfonctionnement d'un secrétariat de ne pas avoir de bloc de feuilles sur une table.

ACG : Dans le Lean Management, on leur demande de donner leur problème et on essaye souvent de les prendre en compte dans la résolution de ce problème. Quel est l'état actuel?

E7 : Pour le moment, il y a beaucoup de choses qui ont été mises en place. 1^{er} juin, je passe comme responsable, le Lean Management arrive avec tout ce qui est tableau etc. mis à disposition pour les améliorations. Et on arrive aussi avec mes congés. Je pars en congé, les salles d'op continuent à avoir lieu etc., il y a donc des décisions qui ont été prises. A nouveau, je suis un peu triste d'entendre, d'accord on va prendre ça comme décision, on ne sait pas si Néri sera d'accord. On n'a pas besoin de mon accord pour tout. Ni pour mettre des bandes sur le sol? Qu'on le veuille ou non cela me revient. Et je suis triste d'entendre ce genre de choses parce que je ne vois pas à quel moment j'ai dit : « Il faut mon autorisation pour mettre ça en place ». A partir du moment où elles se plaignent en permanence d'avoir des difficultés à mettre en place le Lean Management et à mettre en place les choses. Donc elles ont donné le dysfonctionnement, on fait nos petits papiers en règle générale, et en ma présence, il n'y a personne qui prend l'initiative de prendre son papier et de le mettre au clou. Pourquoi ? J'ai déjà posé la question, donc depuis le Lean Management et la mise en place du stand up pour quelles raisons il n'y a que V. et moi qui mets en route le stand up? Ca n'est pas d'office à V. ou à moi à le faire. Il y a des participants extérieurs qui viennent aussi, le problème c'est que si l'on s'embarque dans des stand up informatiques, comme ça a été le cas dernièrement, elles ont vraiment la sensation qu'on a mis toutes leurs idées sur le côté, et c'est mon ressenti à moi aussi, on met toutes leurs idées sur le côté et donc la possibilité de les solutionner parce que nous avons des affaires urgentes à faire passer. Et donc ma demande à Mr Lachapelle entre autre dernièrement, c'est voilà, on a des réunions secrétariat qui doivent se dérouler sous un certain format par rapport à la qualité de la demande, par la qualité où là c'est vraiment des réunions où il y a de l'information qui passe. Ces réunions n'ont plus eu lieu pendant des mois, on a donc profité des stands up pour faire ces clarifications, où il y en a tous les jours, tous les jours, on a des messages importants à faire passer. Le tableau de communication est mis sur le côté pour le moment car il n'est pas accepté par tous les biologistes. Au niveau donc de tout le laboratoire. On a d'autres outils qui sont mis à notre disposition mais on ne peut pas s'en servir efficacement. Donc, je comprends bien que ça peut être frustrant pour les personnes qui ont rempli les petits papiers, et pas seulement les petits papiers que je ne juge pas important. J'ai dit récemment lors d'un stand up, que certains documents me semblent super intéressants mais ne me semblent pas des choses urgentes à solutionner tout de suite. Donc on les a mis sur le côté. Ce matin, suite à une conversation avec mon n+1, où le contact center demande de dégager de la création de certaines visites, ça a été demandé sur des petits papiers, donc mon n+1 et moi avons pris la décision de changer en 2016, ces visites vont être supprimées. Est-ce qu'on va passer du temps au Lean Management à trouver une solution à ces visites puisqu'on le sait qu'en janvier 2016 elles disparaissent. A nouveau ce sont toutes des choses qui sont en train d'être mise en place d'où ma clarification par rapport à 105

points qui sont déjà en cours de résolution. Je pense qu'elles ont été choquées dans cette démarche. Premièrement, chaque fois que l'on venait vers moi, la première chose c'est, Néri, qu'est-ce que tu penses si on fait ça. Donc je les ai invitées à des dizaines de reprises, fais le papier, signe le papier et met-le au tableau. Il n'y a aucun souci, à un moment donné il va passer. Je demanderai à ce que tu le présentes. Et donc, d'office dans ces propositions qui arrivaient, c'est déjà en cours, il y a donc eu une frustration de certaines et je peux l'entendre. A partir du moment où il y a des décisions qui sont en cours et donc où il y a 90 % de la résolution de problème qui est là et qu'il manque 10 %, souvent l'avis des décideurs. Je reviens à mon problème : trop de décideurs mettent trop de temps à prendre des décisions et donc d'office est-ce que j'ai le temps de perdre du temps avec des questions alors que je leur ai dit de faire leur papier et que la meilleure solution que j'ai trouvée c'est de leur montrer qu'il y avait des choses qui étaient en cours. C'est d'afficher les 105 points majeurs que j'ai déjà définis avec monsieur Lachapelle, avec monsieur Glucisier et Véronique mon adjointe, et en disant il y a des choses qui sont déjà en cours, des décisions qui sont en finalisation. Donc est-ce que ça vaut la peine de perdre du temps au niveau du Lean Management. J'ai clarifié mais je sais qu'il y a encore des gens qui sont choqués de ne pas avoir pu participer à ces décisions, mais c'est trop tard. C'était des choses qui étaient avant le Lean Management et avant que je sois responsable du secrétariat. Et c'est ça que j'ai parfois du mal à leur faire comprendre.

ACG : En résumé, elles émettent des idées auxquelles les supérieurs avaient peut-être déjà pensé, du coup la résolution du problème est déjà en cours sans qu'elles ne le sachent et elles ne se sentent donc pas prise en compte dans la décision menant à la résolution du problème?

E7 : Exactement, le problème généralement, c'est qu'elles n'ont pas une vision globale de A à Z, leurs idées ne sont pas mauvaises mais ça a déjà été mûrement réfléchi auparavant en dialogue avec François ou avec les décideurs. Il y a des choses qui ont été mises en place il y a trois ans, des énormités au niveau de l'erreur informatique, et il est trop tard, donc il faut les réparer mais pour ça il faut un informaticien. Donc ces erreurs qui ont été faites par rapport au médecin, il va falloir que quelqu'un les corrige mais on est quand même trois ans plus tard et j'avais dit il y a deux ans avec les prescripteurs : « attention parce qu'il y a eu ça, ça et ça ». C'est toute une série de dysfonctionnement que j'ai signalée il y a minimum deux ans, pour lesquels on m'a dit il faut attendre que l'on ait un informaticien, on a toujours pas l'informaticien en place au laboratoire. A nouveau, je ne vais pas expliquer le pourquoi du comment aux gens car c'est une perte de temps. Donc, quand les gens me disent « on a toujours le problème des prescripteurs », je leur réponds, c'est en cours. Mais c'est le mot que je dois bannir de mon vocabulaire car c'est super mal perçu. Néanmoins, je n'ai interdit à personne de signaler les dysfonctionnements qu'il y avait. C'est clair que les dysfonctionnements que j'ai signalés ont été tenu en compte, des solutions sont occupées à être apportées et de par l'arrivée de monsieur Lachapelle et de par la défense de François par rapport à ce que j'ai signalé au niveau des dysfonctionnements. Je n'interdis à personne de le faire mais ça dérange que ça soit moi qui ai fait le transfert de tous ces dysfonctionnements. J'ai fait la liste au 21 juillet de tous les dysfonctionnements liés à ce jour-là, si je compare à il y a deux ans, c'est la même mais je m'en fous. Les gens me disent, oui mais ils n'en tiennent pas compte, je leur réponds, si ils en tiennent compte parce que maintenant je peux me permettre de dire il y a deux ans je vous l'avais déjà signalé et nous sommes au mois de juillet et c'est toujours en cours. Il ne faut pas baisser les bras. Aujourd'hui, Véronique a vraiment insisté pour que tout le monde remplisse les documents qu'on leur a demandé de remplir, qui se trouvent à chaque poste, pour la paramétrisation. Quand j'entends, la semaine passée encore, des anciennes qui disent, ça fait des mois, ça fait des années qu'on a fait ça et on n'a pas été suivi, mais on

a le support informatique qui arrive. Il faut le faire, ce côté négatif je ne peux pas l'accepter, c'est hors de question, ça ne permet pas d'avancer.

ACG : Est-ce que le Lean Management vous donne une possibilité de développement personnel?

E7 : Tout à fait, ça me permet de faire des apartés et des remises en question perpétuelles, et j'adore ça. Ça permet d'évoluer tout à fait positivement dans certains domaines, il y a encore du boulot, de toute évidence. En comparant aux autres services, je me dis qu'il faut du temps, mais ça marche, les résultats sont là. Et donc, j'étais fort intéressé par la visite à la pharmacie où je leur ai posé la question sur le temps qu'il a fallu pour en arriver là et ils m'ont répondu qu'il a fallu entre deux et trois ans. Donc on est très loin du compte, on vient de démarrer, c'est ça qui me fait peur, c'est le seul aspect négatif que je peux voir par rapport à la situation, c'est que ça peut me permettre d'évoluer et dans la communication et dans le fait d'arriver plus droit au but dans certaines situations, le seul bémol que je vois, c'est est-ce que l'équipe est/sera prête à attendre ce délai-là ? Et ça je pense que ça va être compliqué à faire accepter. C'est un peu comme une chimio, c'est un traitement et il ne va pas agir à la première séance, c'est un traitement de longue haleine, avec des hauts, des bas, des effets secondaires. Personnellement, je ressens un peu le Lean Management de la même manière, où je donne la possibilité à tout le monde de donner son avis, mais plus on est nombreux, plus les avis vont diverger et si personne ne coupe pas à un moment donné. Par exemple, si 50% sont pour, 50 % sont contre, on arrive à convaincre les 50% contre d'accepter sauf une, qui doit alors « subir ». Et ça il faut éviter également. Mais comment arriver à mettre le Lean Management en pratique sans qu'il y ait cette sensation de subir et ça s'est pas facile dans le sens où on donne la possibilité à tout le monde de donner son avis, je trouve ça super intéressant néanmoins on arrivera jamais à un accord global mais il faut aussi que les gens prennent conscience de ce qui est important par rapport à une décision. Si le fait que mon casier soit en position horizontale ou verticale n'influe pas sur la décision à prendre, il suffit de le changer de position en fonction de tes besoins en arrivant à ton poste. Je pense que donner la possibilité à tout le monde de faire des choix ça risque également de partir dans des dérives plus personnelles. Par exemple tout à l'heure, quelqu'un fait une remarque par rapport au poste dont je parlais avec mon adjointe, à cette dernière de lui répondre : « en quoi ce que tu viens de dire t'empêche d'encoder correctement? ». La personne était complètement plantée. A nouveau, on perd du temps alors qu'on en a pas, on est vraiment pris dans une spirale de choses qui doivent impérativement être réglées au quotidien et qu'on arrive pas à régler parce qu'il y a plein de choses qui viennent se mettre comme des absences etc. C'est très compliqué d'autant plus quand on perd 10 minutes à discuter de quelque chose qui n'a rien à voir avec le poste encodage. Là je pense que je dois faire un effort, mais je pense que l'effort doit venir de tout le monde en se demandant si c'est vraiment une priorité. Quand on vient me demander 20 fois sur la journée si la nouvelle photocopieuse est opérationnelle, la première fois je vais dire non, la deuxième fois je vais dire non et la troisième fois, je vais dire est-ce que tu as reçu un message te disant qu'elle est opérationnelle ? Je pense que si les gens pouvaient stopper leur jugement par rapport à beaucoup de choses, je pense qu'on y gagnerait en énergie positive.

ACG : Est-ce que les outils du Lean Management permettent la coopération au sein d'une équipe?

E7 : Oui, la seule chose et à nouveau, on aurait dû démarrer le Lean Management et le mettre en place en commençant par la communication. Les points en cours étaient à 60 le 1^{er} juin, le jour où j'ai pris la chefferie, soit de choses qui étaient en cours, soit de dysfonctionnements signalés. Ils sont passés à 95 au moment de mon départ en congé et ils sont passés à 105 à mon retour de congé. J'ai donc pris la

décision d'arrêter là en disant à ma responsable que ça n'était pas une solution de donner tous les dysfonctionnements, ça ne donne pas envie de continuer à quoi que ce soit. On a pris la décision avec mon adjointe et les supérieurs de prioriser, on va prioriser 10 par 10, ce qui a été fait. Par la force des choses, on va mettre le paquet sur 10 points. On est passé à 20 points qui doivent être solutionnés par les ressources humaines. Je pense que les outils sont là, mais ça me semble un peu brouillon au démarrage parce que l'on doit partir tout azimut et pour arriver à faire comprendre à l'équipe qui doit nous donner le fameux coup de main et les outils pour y arriver à comprendre le fonctionnement. Et je pense que l'équipe a passé beaucoup de temps, pendant, avec nous mais pas assez par rapport à tous les dysfonctionnements, or maintenant, les grosses améliorations que le Lean Management peut apporter sont répertoriées. Mais je pense que ça aurait été mieux perçu au niveau de l'équipe en partant des 105 problèmes. On avait fait le tableau, mais j'ai été prise un peu de court dans l'organisation de la nouvelle chefferie, dans l'organisation du contact center, on me dit écoute l'équipe du Lean Management, il faut que tu dises tout ce qui ne va pas. Sincèrement, je n'ai pas su préparer la réunion, j'avais déjà un quota d'heures supplémentaires pas possible. J'ai donc laissé l'équipe gérer et donner tous les dysfonctionnements mais à nouveau quand je vois ce qui est répertorié comme dysfonctionnements par rapport au secrétariat ça m'a fait peur. Par exemple, la modification de l'arrangement des bureaux du secrétariat, j'étais la seule contre car ça devient un poulailler où tous les bureaux se regardent et tout le monde se parle. Ce sont des choses qui ont été mises en place sans réflexion approfondie, juste une petite discussion. Donc, quand on rediscute de la nouvelle organisation et qu'on retombe à 80 % à l'ancien système, quelle perte de temps et d'énergie. Comme le dit monsieur Lachapelle, il ne faut donc pas foncer tête baissée. On aurait pu plus faire participer le secrétariat au système Lean Management si il n'y avait pas déjà cette quantité énorme de dysfonctionnements déjà en cours. Quand j'ai entendu toutes ces remarques par rapport au Lean Management, que je ne mettais pas une implication d'équipe, je ne suis pas d'accord. J'ai dit ne venez pas m'apportez des possibilités d'amélioration sur les 105 titres déjà en cours car on y travaille déjà.

ACG : Vous sentez vous respectée dans votre travail?

E7 : oui, dans mon travail au quotidien. La seule chose qui doit changer c'est par rapport à la mentalité. Jusqu'à présent, les deux précédentes responsables n'ont jamais réussi à être complètement en dehors de l'équipe. Elles ont participé à la routine, l'encodage etc., mais c'est un tort parce qu'il faut être au sein de l'équipe mais il faut être disponible à 100% pour les écouter et il faut essayer d'apporter des solutions directement par rapport à leurs demandes. En étant à un poste, c'est impossible, et par manque de ressources humaines, je suis moi-même également à un poste. Mon adjointe est dans le même cas de figure. On ne peut donc pas travailler correctement en étant à un poste toute la journée sauf pour remplacement. La meilleure solution serait si je suis chef, il y a une personne malade demain, je remplace la personne demain. Par contre si elle est absente une semaine je ne peux pas la remplacer une semaine. Ce qui se passe pour le moment, c'est que ce sont les congés, il y a des maladies de longues et courtes durées, donc, je suis à un poste, si une personne tombe malade je ne peux donc pas la remplacer et ce poste doit donc être redistribué sur plusieurs postes. C'est de là que vient cette fatigue, mais ça ne date pas d'aujourd'hui. Ça remonte de bien avant la fusion et d'office, si une personne est en congé et une autre malade au même moment, ça ne tient pas la route. C'est le Lean Management qui m'a permis de définir ça, à l'échelle d'une journée complète. Qui a pris mon poste pendant ma pause, personne. Pourtant, les protocoles doivent être emballés, les protocoles doivent être mis sous plis pour 19h, donc si je m'absente en réunion ou pour quelque cause que ce soit, d'office il n'y a personne qui prend ma place à mon poste. C'est la même chose pour la

bactério, s'ils doivent s'absenter sur le temps de midi, personne ne prend la relève. Ce décalage de $\frac{3}{4}$ d'heure se répercute fin de journée. Je crois au Lean Management, le tout est de mettre ses outils en pratique de la meilleure manière qui soit.

Annexe n°6 : Résumé entretien n°7

Type de contact : Entretien semi-directif	Date : 23 juillet 2015
Fonction : Responsable du secrétariat	Durée : 1heure 07 minutes
Service : Laboratoire	Interviewée par Golard Anne-Caroline
Lieu : CHU Dinant – Godinne UCL Namur	Référence : E10

Thèmes abordés lors de l’entretien :

1. Définition personnelle du Lean Management

Pour elle, le Lean Management se définit comme étant la possibilité donnée à chacun d’émettre son avis, d’utiliser les outils mis à disposition afin de trouver des solutions pour améliorer le travail au quotidien.

2. Définition personnelle du respect des personnes

Elle définit le respect des personnes comme étant la reconnaissance du travail fourni passant par la communication constructive et non agressive.

3. Description de l’environnement de travail

Elle énumère les problèmes au niveau des conditions de travail au laboratoire dus au manque de personnel (absence, maladie de longue durée, ...), au personnel de remplacement non formé, aux mauvaises informations données et circulantes, aux pics de charge de travail entraînant de nombreuses heures supplémentaires non récupérées, la difficulté de prendre les congés payés et par conséquent une fatigue physique et psychique du personnel.

4. Partage des informations

Elle soulève son manque de formation à la communication afin de pouvoir transmettre à tout le personnel du laboratoire (quel que soit leur temps de travail ou leur horaire de travail), un grand nombre d’informations en un minimum de temps.
Elle reconnaît la possibilité de donner son avis lors de la prise de décisions.

5. Confiance mutuelle

Elle se définit comme étant le relais entre l’équipe du laboratoire et la direction. Elle se sent écoutée et entendue par son supérieur direct avec prise en compte de ses opinions. Elle souhaiterait plus de communication avec la direction. Elle soulève la remise en question par la direction de certaines décisions prises.

Elle regrette le manque de confiance mutuelle au sein de l’équipe du laboratoire dû au fait que les employés ne se sentent pas entendu dans leurs demandes, demandes de plus en

plus exigeantes selon elle. Elle souligne malgré tout que la confiance mutuelle s'améliore petit à petit grâce à l'utilisation d'outils du Lean Management.

6. Développement personnel

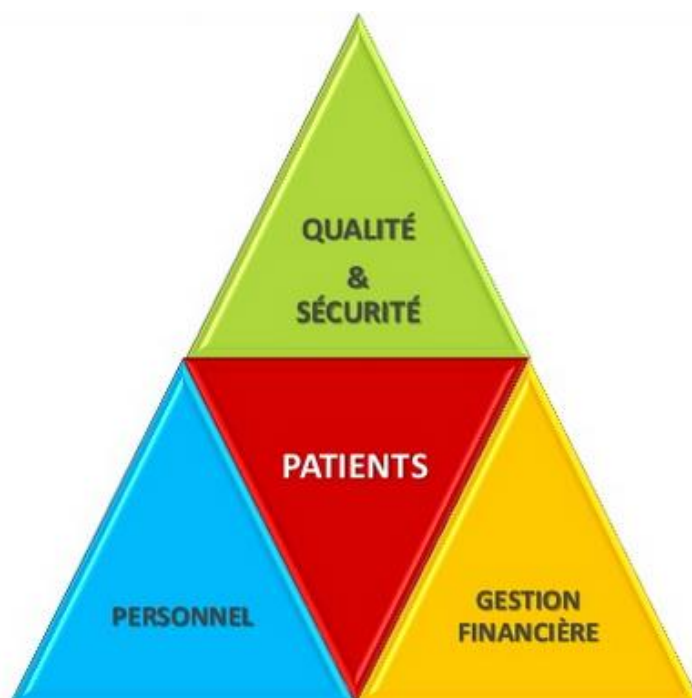
Elle trouve que le Lean Management lui permet de se développer personnellement par la participation à des formations, la communication interpersonnelle, la rapidité de solution des problèmes. Elle souligne néanmoins que cette technique managériale nécessite un certain temps d'adaptation à l'utilisation des outils et exprime sa crainte quant à l'adhésion et la ténacité de toute l'équipe au Lean Management.

7. Coopération

Elle affirme que les outils du Lean Management permettent la coopération au sein d'une équipe mais regrette l'ordre dans lequel ils ont été mis en place. Elle pense qu'il aurait fallu commencer par la communication afin de résoudre un maximum de problèmes relevés avant la mise en place du Lean Management.

8. Le respect au travail

Elle exprime qu'elle se sent respectée au travail.

Annexe N°7 : Le Vrai Nord du CHU Dinant Godinne | UCL Namur

Source : CHU en poche (2014)

**Annexe n°8 : Les valeurs fondamentales du CHU Dinant Godinne | UCL
Namur**



Source : CHU en poche (2014)