**REPUBLIQUE DU BENIN**

********

**MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE**

♠♠♠♠♠♠♠♠

**UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI (UAC)**

♠♠♠♠♠♠♠♠

***FACULTE DES LETTRES, ARTS ET SCIENCES HUMAINES***
(FLASH)

♠♠♠♠♠♠♠♠

**DEPARTEMENT DE PSYCHOLOGIE ET DES SCIENCES DE L'EDUCATION**
(DPSE)

♠♠♠♠♠♠♠♠

***RAPPORT DE FIN DE STAGE EN PSYCHOLOGIE***

**OPTION : VIE SOCIALE ET PROFESSIONNELLE**

# SYSTEME D'ORGANISATION ET PERFORMANCE DANS UN CABINET MEDICAL : CAS DU CABINET MEDICAL NOËL

**Présenté par** : **KADJE Ange Déo-gratias Bertille**

**Responsable de stage :**

**Dr Noël MENOUKON**

**Nom de la structure :**

**CABINET MEDICAL NOËL**

**ANNEE ACADEMIQUE: 2014-2015**

# *REMERCIEMENTS*

Il nous serait impossible de présenter cette œuvre sans adresser nos sincères remerciements

- Au docteur Noël MENOUKON, directeur du centre d'accueil (le Cabinet Médical Noël) ;
- A toute l'équipe médicale ;
- Au Département de Psychologie et des Sciences de l'Education (DPSE) ;
- A tous nos formateurs en Psychologie de la Vie Sociale et Professionnelle ;
- A tous ceux qui, d'une manière ou d'une autre ont contribué à la réalisation de ce travail.

# *SOMMAIRE*

**INTRODUCTION**…… **1**

**CADRE INSTITUTIONNEL ET DEROULEMENT DE STAGE**…….. **3**

SECTION I : CADRE INSTITUTIONNEL : CABINET MEDICAL NOËL……... **3**

SECTION II : DEROULEMENT ET OBSERVATION DU STAGE…….... **7**

**CADRES THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE**……..... **12**

SECTION I : CADRE THEORIQUE……..... **12**

SECTION II : CADRE METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE……... **23**

**ANALYSE DES RESULTATS ET IMPLICATIONS**…….. **26**

SECTION I : PRESENTATION DES RESULTATS D'ENQUETES ET VERIFICATION DES HYPOTHESES…… **26**

SECTION II : IMPLICATIONS……..... **33**

**CONCLUSION**…….. **36**

**BIBLIOGRAPHIE**…….. **38**

**ANNEXE**…… **VIII**

# *LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS*

**DDS:** Direction Départementale de la Santé

**CMS$^{T}$N:** Cabinet Médical Saint Noël

**CMN:** Cabinet Médical Noël

**CDI :** Contrat à Durée Indéterminée

**IM:** Injection intramusculaire

**IV:** Injection intraveineuse

# *LISTE DES TABLEAUX*


| Tableaux | Titres | Pages |
|---|---|---|
| **Tableau n°1** | Diagnostic du cabinet | 10 |
| **Tableau n°2** | Présentation des données relatives à l'identification du personnel | 26 |
| **Tableau n°3** | Présentation des données relatives à la question N°1 | 27 |
| **Tableau n°4** | Présentation des données relatives à la question N°2 | 27 |
| **Tableau n°5** | Présentation des données relatives à la question N°3 | 28 |
| **Tableau n°6** | Présentation des données relatives à la question N°4 | 28 |
| **Tableau n°7** | Présentation des données relatives à la question N°5 | 28 |
| **Tableau n°8** | Présentation des données relatives à la question N°6 | 29 |
| **Tableau n°9** | Présentation des données relatives à la question N°7 | 29 |
| **Tableau n°10** | Présentation des données relatives à la question N°8 | 30 |
| **Tableau n°11** | Présentation des données relatives à la question N°9 | 30 |
| **Tableau n°12** | Présentation des données relatives à la question N°10 | 30 |
| **Tableau n°13** | Présentation des données relatives à la question N°11 | 31 |
| **Tableau n°14** | Résultats du guide d'entretien | 31 |

# *LISTE DES FIGURES*


| Graphiques | Titres | Pages |
|---|---|---|
| **Graphique n°1** | Organigramme du CMN | 6 |

# *RESUME*

L'entreprise à travers ses activités, poursuit un certain nombre d'objectifs. Elle doit en principe pour y parvenir, mettre en place une structure organisationnelle adéquate lui permettant d'atteindre le maximum possible en performance. Ainsi, Les cabinets médicaux qui sont des lieux où officient les médecins lors de la plupart de leurs consultations ne font pas abstraction aux règles organisationnelles car ils constituent aussi une entreprise ne se limitant pas uniquement aux prestations sanitaires. Une place de choix est accordée au système d'organisation qui vise à trouver une adéquation entre les objectifs de base formulés et les résultats obtenus. Or aujourd'hui, le monde connaît une évolution importante faisant apparaître de nouveaux moyens pour maximiser la performance des entreprises. Cependant les différents problèmes organisationnels soulevés sur le terrain nous a amené à étudier le système d'organisation du CMN qui représente notre organisme d'accueil afin de lui proposer une structure organisationnelle adéquate pour le rendre plus performant. Ainsi, pour atteindre ce but nous avons d'abord procédé à une analyse de la structure du cabinet. Ensuite nous avons soulevé les différents problèmes auxquels il fait face et pour leur résolution nous avons proposé quelques approches de solutions et fait des recommandations. Ceci ne sera effectif que si le dirigeant du cabinet décide de les mettre en application.

# *SUMMARY*

The company through its activity pursues a number of objectives. It is expected to achieve, implement an adequate organizational structure enabling it to achieve the maximum possible performance. In this way, surgeries which are places with physicians during most of their consultations do not abstraction to organizational rules because they also represent a company is not only limited to health services. A prominent place is given to organization system which aims to

find a match between the formulated basic objectives and the results obtained. However today, the world knows an important evolution showing new ways to maximize the performance of the enterprises. However the different organizational problems raised in the field has led us to study the organization of CMN system that which that represents our Organization proposing an adequate organizational structure to make it more efficient. Thus, to achieve this goal we first conducted an analysis of the structure of the cabinet. Then we raised the different problems which he faces and for their resolution we have proposed a few approaches to solutions and makes recommendations. This will be effective only if the leader of the cabinet decided to implement them.

# *INTRODUCTION*

Dans le cadre de notre licence en psychologie de la vie sociale et professionnelle et dans le but de confronter nos connaissances théoriques aux réalités sur le terrain, le DPSE exige de nous un stage pratique en milieu de travail.

Dans le souci de répondre à ces attentes, nous avons sollicité et obtenu un accord pour un stage d'un mois (du 20 Avril 2015 au 15 Mai 2015) au sein du Cabinet Médical Noël situé à Akpakpa –Sègbèya lot 266.

Ce stage a été l'occasion pour nous, de rentrer en relation directe avec le milieu professionnel et de développer nos connaissances non seulement sur l'étude des relations humaines mais aussi sur celle de la structure organisationnelle présente dans un cadre de travail en particulier dans le domaine de la santé.

En effet, partout dans le monde, l'objectif premier d'une entreprise est de réaliser le maximum de profit dans un délai relativement court et en utilisant le minimum de ressources, aussi bien humaines, matérielles que financières.

Néanmoins, dans cette perspective essentiellement tournée vers la maximisation du profit, certaines entreprises négligent des aspects capitaux du management tels que l'adoption d'une structure organisationnelle formelle en phase avec les missions et visions qui sont les leurs.

Certes étant un cabinet de soin médical, le CMN constitue avant tout une entreprise, donc se doit d'être performant. Ceci n'est possible qu'avec l'élaboration d'une structure organisationnelle efficace répondant au besoin de la population.

C'est donc dans le souci d'apporter notre contribution à l'amélioration de l'organisation du CMN que nous avons choisi de réfléchir sur le

sujet : **« SYSTÈME D'ORGANISATION ET PERFORMANCE DANS UN CABINET MEDICAL : CAS DU CABINET MEDICAL NOËL »**.

Notre travail s'articule autour de trois (3) chapitres.

D'abord dans le premier chapitre intitulé : **Cadre institutionnel et déroulement du stage**, il est question pour nous de présenter le cadre institutionnel qu'est le CMN et de restituer les observations de stage.

Ensuite, dans le deuxième chapitre intitulé : **Cadres théorique et méthodologique de l'étude**, nous procédons à la formulation de la problématique, à la fixation des objectifs, à l'émission des hypothèses et à la détermination de la démarche méthodologique adaptée pour la résolution des problèmes.

Enfin, dans le dernier chapitre intitulé : **Analyse des résultats et implications**, nous procédons à la présentation et à l'analyse des résultats et nous proposons des approches de solutions aux différents problèmes identifiés avant de faire des recommandations à qui de droit pour leur mise en œuvre.

# *CHAPITRE I : CADRE INSTITUTIONNEL ET DEROULEMENT DU STAGE*

Dans ce chapitre, nous présentons le cadre institutionnel de l'étude et restituons les mécanismes de son fonctionnement ; ensuite nous présentons les différentes étapes de notre stage y compris les rôles que nous avons assumés.

## SECTION I : CADRE INSTITUTIONNEL: CABINET MEDICAL NOËL

La présente section est consacrée à la présentation de la structure d'accueil.

### Paragraphe I : Présentation du CMN

#### I-HISTORIQUE ET MISSIONS

##### A-HISTORIQUE

Le docteur MENOUKON, après avoir servi l'Etat en qualité de médecin chef dans le Mono et au Ministère de la santé, a préféré s'installer à ses propres comptes. Ainsi, en collaboration avec un ami imprimeur, il créa en 1996 le cabinet médical nommé Béthanie. Ladite structure est située à 2 tournants après le carrefour de l'ancienne pharmacie Sègbèya. A l'issue de certains problèmes, le Dr MENOUKON a dû mettre fin à sa collaboration et a décidé de mettre en place une nouvelle structure dont il sera seul dirigeant. Ainsi en 1998, il créa le Cabinet Médical S$^{t}$ Noël, situé à côté de l'hôtel le Cyclope à Sègbèya. En 2003, il changea d'emplacement ainsi que le nom du cabinet suite à des problèmes de location. L'ancien CMS$^{t}$N est donc devenu CMN et est toujours situé à Sègbèya mais actuellement au lot 266. C'est ainsi que l'actuel CMN a vu le jour.

### B-MISSIONS

Le CMN depuis sa création a pour mission de :

- ✓ répondre et être disponible dans la mesure du possible à la demande d'aide des patients ;
- ✓ s'assurer du bien-être et la bonne gestion aussi bien du personnel de service que des patients qu'il a en charge ;
- ✓ fournir un service fiable et efficace répondant aux normes sanitaires et déontologiques.

## II- ACTIVITES ET RESSOURCES

### A-ACTIVITES

Pour atteindre ses objectifs le CMN mène les activités suivantes :

- ✓ les consultations ;
- ✓ les soins généraux (la prise de la température, la prise du poids, la prise de la tension, les injections, les perfusions) ;
- ✓ les petites chirurgies ;
- ✓ les conseils ;
- ✓ les soins à domiciles ;
- ✓ les prélèvements pour divers analyses.

### B-RESSOURCES

Les ressources disponibles sont de trois ordres à savoir : humaines, financières et matérielles.

- ***Les ressources humaines***

Le CMN comporte :

- ✓ un médecin ;
- ✓ quatre aides-soignantes.

- ***Les ressources financières***

Financièrement le CMN est autonome. Ces ressources financières sont issues de ces diverses prestations.

- ***Les ressources matérielles***

Comme ressources matérielles on peut citer :

- ✓ une salle d'accueil ;
- ✓ trois bancs d'attente ;
- ✓ le bureau du docteur ;
- ✓ trois salles de soins ;
- ✓ quatre lits d'hospitalisation ;
- ✓ une salle de garde ;
- ✓ une cabine d'infirmerie ;
- ✓ une salle de bain.

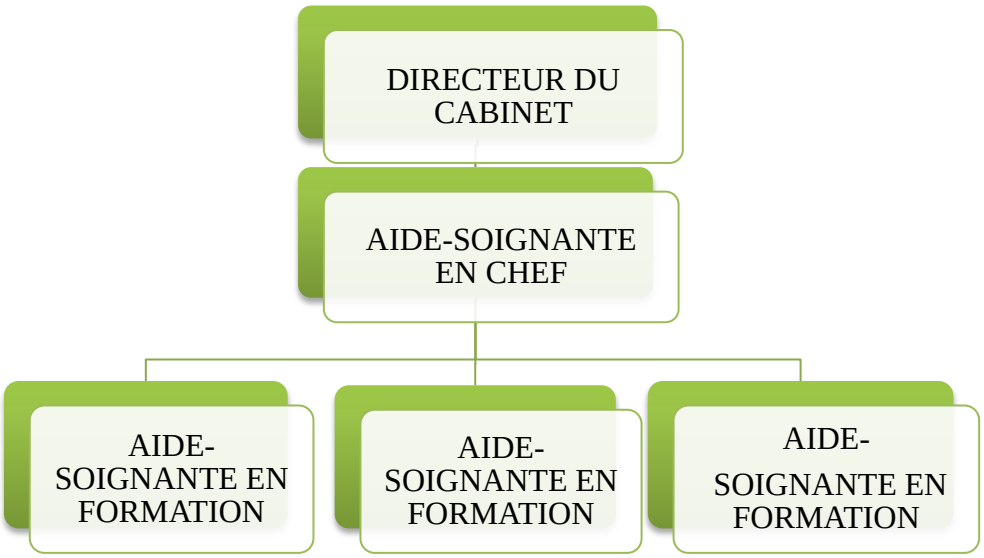
Parmi les ressources matérielles disponibles il convient d'y classer les outils utilisés pour les divers soins.

## **Paragraphe II : Structure organisationnelle et fonctionnement du CMN**

### **I-STRUCTURE ORGANISATIONNELLE**

L'organigramme ci-après montre la structure organisationnelle du CMN.

**Figure n°1 : Proposition d'organigramme**




**Source :** Réalisé par nous-même

## II-FONCTIONNEMENT DU CMN

Le CMN n'est pas subdivisé de façon formelle, on peut se permettre de le scinder en deux (2) grandes sections à savoir : la direction générale composée du directeur du cabinet et le personnel soignant composé des quatre (4) aides-soignantes.

### A-LA DIRECTION GENERALE

Les tâches effectuées par la direction générale du CMN sont de trois ordres. En effet, elle s'occupe de :

- ✓ la définition des stratégies globales entrant dans le cadre de la gestion quotidienne du cabinet ;
- ✓ la recherche de financement pour les divers investissements ;
- ✓ le contrôle des tâches effectuées par les aides-soignantes ;

### B- LE PERSONNEL SOIGNANT

Le personnel soignant du CMN est composé de quatre (4) aides-soignantes qui doivent répondre aux critères suivants :

- ✓ un bon accueil ;
- ✓ une bonne connaissance théorique et pratique ;
- ✓ un bon comportement ;
- ✓ la propreté ;
- ✓ la dévotion et la disponibilité.

Elles sont liées au cabinet par un CDI et ont pour tâches :

- ✓ l'accueil des malades ;
- ✓ les soins infirmiers (injections, poses de perfusions, les pansements) ;
- ✓ la surveillance.

# SECTION II : DEROULEMENT ET OBSERVATION DU STAGE

Dans cette section, nous faisons la restitution du déroulement du stage ainsi que les observations faites.

## Paragraphe I : Déroulement du stage

### I- LES TÂCHES EFFECTUEES

Durant notre stage qui a duré un (1) mois, nous avons travaillé dans toutes les sections du cabinet à savoir :

- ✓ ***l'accueil*** : où il s'agit de prendre les rendez-vous pour le docteur et d'annoncer l'arrivée de certains patients qui veulent se faire soigner ;
- ✓ ***les salles de soins*** : où il est question de voir faire les soins médicaux sous l'assistance des aides-soignantes. Nous avons pu observer et nous imprégner de comment faire les soins suivants : l'injection aussi bien en IM, en IV, qu'une injection sous-cutanée ; pris la veine à un malade pour une IV ; appris comment détecter la zone où doit se faire une IM ; placer une perfusion à un malade ; pris le pouls, la tension, la température et le poids ;

- ✓ ***la cabine d'infirmerie*** : où nous avons appris comment appliquer les règles antiseptiques pour désinfecter une plaie et la nettoyer, faire un pansement selon chaque type de plaies.

Il est à noter que d'autres types de tâches ont été également effectués à savoir :

- ✓ l'échange avec quelques patients en particulier une patiente ayant fait une deuxième tentative de suicide en avalant des comprimés ;
- ✓ les massages appliqués à un patient qui ressentait des douleurs suite à une hypertension.

Cette expérience a permis de nous rendre compte de la réalité d'un métier et surtout sur son terrain d'application, de développer nos compétences en matière d'observation et d'analyse en milieu de travail et de mettre en application nos connaissances théoriques reçues durant notre formation universitaire par la pratique.

En outre durant notre stage nous avons eu le temps d'observer et de noter les divers problèmes auxquels le CMN fait face.

### II-DIFFICULTES RENCONTREES

Nous avons rencontré quelques difficultés au cours de notre stage. Au nombre de celles-ci, nous avons :

- ✓ les difficultés à aborder certains patients ;
- ✓ les difficultés à vite nous adapter au cadre de travail.

Face à ces divers problèmes rencontrés, nous avons fait preuve de patience, d'écoute, d'observation et d'esprit critique pour pouvoir nous en sortir.

## Paragraphe II : Observations faites lors du stage

### I-ETAT DES LIEUX

Le CMN fonctionne à plein temps. En effet, il dispose d'un personnel féminin jeune et dynamique (*atout*). Mais cette équipe est composée de 4 aides-

soignantes dont une diplômée et 3 en formation (*faiblesse*). Elles disposent d'un uniforme de service qui se doit d'être renouvelé par elles même, mais qui ne l'est pas de façon régulière (*faiblesse*). Pour la garde, le personnel bénéficie d'un hébergement au cabinet (*atout*). Elles apprennent au fur et à mesure et approfondissent leurs connaissances par des séances de cours dispensés par le docteur (*atout*). On note un caractère impartial et motivant de la part du docteur (*atout*). Certes le personnel connaît son rôle, mais il faut faire remarquer que les tâches ne sont pas scindées de manière spécifique (*faiblesse*). Le docteur dispose des horaires de service, mais qui ne sont pas souvent respectés (*faiblesse*). Notons aussi que le CMN n'assure pas que les soins au cabinet même, mais également les soins à domicile (*atout*). Les frais de consultation sont fixes, mais ne sont pas souvent respectés (*faiblesse*). Néanmoins la plupart des patients sont satisfaits de la qualité du service fourni (atout). Par ailleurs, les factures des patients se font de façon manuelle (*faiblesse*) et il n'existe pas un registre pour la transcription des paiements effectués par les patients (*faiblesse*). Il y a un bon accueil des patients ; ce qui les pousse à y venir pour faire leurs soins (*atout*). En revanche, il n'existe aucune base de données des patients du cabinet, ce qui rend les études sur les patients difficiles à réaliser (*faiblesse*). Le dossier médical des patients est presque inexistant (*faiblesse*). De plus, pour certains soins il se pose le problème de la rupture du stock de certains produits ou de manque d'outils nécessaires pour faire les soins (*faiblesse*). La vente des produits pharmaceutiques au cabinet n'est pas gérée par un secteur spécialisé (*faiblesse*).

Il n'existe pas un service financier pour s'occuper de la comptabilité, faire un bilan et établir les besoins financiers du cabinet (*faiblesse*). Par ailleurs on note l'absence d'outil informatique pour : le stockage, le traitement des données, la prise des rendez-vous et l'établissement du calendrier du docteur (*faiblesse*). On note également l'absence d'un groupe électrogène pour prendre le relai en cas de coupure (*faiblesse*).

## II-ANALYSE SWOT DU CMN

Ci-après, nous avons un tableau illustrant les forces, faiblesses, opportunités et menaces du CMN.

**Tableau n°1 :** Diagnostic du cabinet

| FORCES | FAIBLESSES |
|---|---|
| ♦ Bonne situation géographique<br>♦ Personnel jeune et dynamique<br>♦ Autonomie financière<br>♦ Hébergement du personnel pour les gardes<br>♦ Le désir d'une meilleure connaissance du travail<br>♦ Impartialité dans le travail<br>♦ Existence des soins à domicile<br>♦ Bon accueil des patients<br>♦ Qualité de travail | ♦ Nombre de personnel limité en qualité de diplômé<br>♦ Uniforme de service non renouvelé de façon régulière<br>♦ Répartition non formelle des tâches<br>♦ Non-respect des horaires<br>♦ Non existence de pourcentage de réduction des frais suivant les circonstances<br>♦ Système traditionnel de facturation<br>♦ Absence de base de données des patients et d'un registre pour la transcription des soins et des paiements effectués<br>♦ Rupture de stock et manque d'outils dans certaines circonstances<br>♦ Secteur pharmaceutique non spécialisé<br>♦ Absence d'un service financier<br>♦ Absence d'outils informatiques |

| | |
|---|---|
| | ♦ Absence d'un groupe électrogène |
| **OPPORTUNITES** | **MENACES** |
| ♦ L'évolution de la science humaine<br>♦ L'évolution des TIC | ♦ L'implantation d'autres centres de santé<br>♦ Charges liées à l'activité très élevées |

**Source** : Réalisé par nous même

# ***CHAPITRE II : CADRES THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE***

Ce chapitre est destiné à diagnostiquer les différents problèmes rencontrés. Pour ce faire, la démarche consiste dans une première étape à traiter du cadre théorique de l'étude et dans une deuxième étape à adopter la méthodologie adéquate et procéder à la mobilisation des données relatives à la problématique de l'étude.

## SECTION I : CADRE THEORIQUE

Dans la présente section la problématique est d'abord formulée, suivent : l'intérêt, les objectifs et les hypothèses. Ensuite, un point est fait sur les connaissances acquises sur les systèmes d'organisation et la performance d'entreprise à travers la revue de littérature.

### Paragraphe I : Problématique

Le monde des entreprises est d'une très grande diversité. Au-delà de la diversité des tailles, des secteurs d'activité, des statuts juridiques, des méthodes de production, on peut dégager des constantes dans la réalité de leur fonctionnement. L'entreprise réunit différents partenaires internes et a des relations avec ses partenaires externes. Organisée autour de grandes fonctions, elle doit assurer la coordination efficace des éléments qui la composent. Elle a aussi des responsabilités. Élément capital, sans contestation possible, la bonne organisation d'une entreprise assure à celle-ci sa réussite.

Améliorer le fonctionnement de l'entreprise revient à s'assurer que l'ensemble des organisations soient « bien huilées » et qu'elles fonctionnent de concert vers les objectifs fixés par la direction.

L'étude de la qualité d'une organisation doit tenir compte de toutes les dimensions qui la constituent pour être utile à la direction.

Il est à noter que les cabinets médicaux n'échappent pas à ces règles d'organisation. En effet, représentant une véritable entreprise, les cabinets médicaux ne se limitent pas qu'à donner des soins et poser des diagnostics. Ils sont avant tout organisés pour atteindre un certain type d'objectif. Notamment assurer le bien-être de leurs patients et fournir un service de qualité. Ils doivent alors en principe viser un but formel, une division des tâches et une attribution des rôles, un système de communication, un mécanisme de prise de décisions, un ensemble de règles d'évaluation de l'activité. Selon Stephen R., Timothy J., et Véronique T. (2014), une entreprise vue comme une organisation est alors un ensemble de moyens structurés, constituant une unité de coordination, ayant des frontières identifiables fonctionnant en continu, en vue d'atteindre un ensemble d'objectifs partagés par l'ensemble de ses membres (salariés, dirigeants, actionnaires…). Ainsi, les cabinets médicaux font preuve d'un réel système d'organisation non négligeable et doivent donc s'attarder sur le diagnostic de leurs performances. En effet, le système d'organisation correspond au fonctionnement de l'organisation. En d'autres termes, mettre en place un système d'organisation dans l'entreprise, c'est mettre en place une structure bien définie. Dans cette conception, la performance de l'entreprise résulte de la valeur de son organisation. Cette dernière est déterminante et c'est elle qui impose ses exigences au système social. Elle structure l'emploi et l'ensemble des postes. En ce fait les notions de système d'organisation et de performance constituent de véritable base d'étude de l'articulation de toute organisation à ne pas négliger.

Cependant on note de plus en plus de dysfonctionnements susceptibles de provoquer un écart significatif entre l'objectif assigné à l'organisation et la réponse effectivement mise en œuvre par celle-ci. Ce qui a un impact sur la performance de cette dernière; comme c'est le cas pour notre étude au CMN où durant notre stage nous avons recensé une série de problèmes qui freinent son

bon fonctionnement. Ces différents problèmes recensés touchent essentiellement les axes suivants :

- gestion administrative où se pose le problème de la mauvaise organisation structurelle ;
- gestion financière où se pose le problème d'une gestion financière inadéquate.

Pour notre étude on se focalisera plus sur le problème lié à la mauvaise organisation structurelle c'est-à-dire celui touchant la gestion administrative du cabinet car sa résolution permettra de résoudre l'ensemble des problèmes relatés et aura donc un impact positif sur le fonctionnement du cabinet.

Dans le cadre de cette réflexion, il se pose donc cette question fondamentale : Quel système d'organisation faut-il pour une meilleure performance du CMN? Autrement dit, dans quelle mesure le CMN peut-il s'appuyer sur son système d'organisation pour améliorer sa performance ?

Le sujet de notre étude sera formulé ainsi qu'il suit : **« *SYSTEME D'ORGANISATION ET PERFORMANCE DANS UN CABINET MEDICAL : CAS DU CABINET MEDICAL NOËL* »**.

## <u>Paragraphe II</u> : De l'intérêt de l'étude à la formulation des hypothèses de recherche

### I-<u>INTERÊT DE L'ETUDE</u>

L'intérêt de cette étude est double. En effet,

- sur le plan stratégique, elle peut servir au CMN du fait de sa mise en pratique, à l'amélioration de son organisation et à le rendre plus performant ;
- sur le plan académique, elle peut servir de support pour des recherches ultérieures en matière d'organisation d'une entreprise.

## II-OBJECTIFS DE L'ETUDE

Cette étude poursuit un objectif général et pour atteindre cet objectif, nous avons envisagé des objectifs spécifiques.

### A-OBJECTIF GENERAL

L'objectif général de cette étude est de **contribuer à une réorganisation structurelle du CMN pour le rendre plus performant**.

### B-OBJECTIFS SPECIFIQUES

- **Objectif spécifique n°1** : Analyser la performance du système d'organisation du CMN.
- **Objectif spécifique n°2** : Proposer une structure organisationnelle performante au CMN.

## III-HYPOTHESES DE RECHERCHE

En partant du constat d'inefficacité de la structure organisationnelle, de la faible performance du CMN et pour répondre à notre question, nous avons formulé quelques hypothèses qui sont les suivantes :

- la faible performance du CMN serait due à une mauvaise politique managériale des ressources humaines ;
- le système d'organisation du CMN impacterait négativement sur sa performance.

# Paragraphe III : La revue de littérature

La revue de la littérature est l'ensemble des documents lus et ayant développé des concepts liés à la problématique. Elle nous permet de nous assurer au préalable de l'état des connaissances existantes liées au champ de l'étude.

## I- SYSTEME D'ORGANISATION

❖ ***Organisation***

Au sens étymologique, le mot organisation vient du substantif latin « organum » et du grec « organon » qui désigne au XIVème siècle un instrument de musique, la voix, un organe du corps. Outre un sens musical, organiser signifie: « disposer de manière à rendre apte à la vie».

Selon le ***Petit Robert 2008***, Organisation revêt deux sens. Le premier date de l'année 1390 ; à cette époque, Organisation en tant que conformation, structure signifie l'état d'un corps organisé ; la manière dont ce corps est organisé.

En second lieu, le terme Organisation est perçu comme agencement, coordination, direction, gestion et signifie l'action d'organiser quelque chose.

En effet, dans une tentative de définition, J.ROJOT (2003) dit que le mot organisation revêt plusieurs réalités : il désigne un objet (une organisation), une action (l'organisation), une méthodologie (un processus d'organisation).

M. CROZIER et E. FRIEDBERG (1977) vont plus loin en comparant l'organisation à une machine : «Une organisation ne peut être analysée comme l'ensemble transparent que beaucoup de ses dirigeants voudraient qu'elle soit… Les comparaisons qui nous viennent à l'esprit sont de type mécanique. Organisation évoque avant tout un ensemble de rouages compliqués, mais parfaitement agencés. Cette horlogerie semble admirable tant qu'on l'examine seulement sous l'angle du résultat à obtenir : le produit qui tombe en bout de chaîne. Elle change en revanche radicalement de signification si on découvre que ces rouages sont constitués par des hommes… L'organisation est le royaume des relations de pouvoir, de l'influence, du marchandage, et du calcul. »

H. Mintzberg (1982), quant à lui, définit l'organisation comme étant «l'activité qui consiste à établir la structure d'autorité formelle ; cette structure décompose l'entreprise en sous-unités, effectue la division du travail entre ces composantes et assure la coordination nécessaire à l'atteinte de l'objectif de

l'ensemble. ». Il est à préciser que la définition que cet auteur donne à l'organisation est relative à une entreprise.

Ainsi, il montre que la coopération entre les individus et par conséquent l'organisation ne peut être efficace sans la coordination : "toute activité humaine organisée doit répondre à deux exigences fondamentales et contradictoires : la division du travail entre les différentes tâches à accomplir et la coordination de ces tâches par l'accomplissement de travail".

Pour conclure cet essai de définition de l'organisation, on rejoint les propos de J.Y. March et H. Simon (1991) : "il est plus facile, et probablement plus utile, de donner des exemples d'organisations formelles que de définir ce terme", et d'une façon générale, analyser une organisation, c'est être capable d'en voir et d'en décrire les composantes (caractéristiques) et de comprendre comment elles s'articulent dans un ensemble.

❖ ***Caractéristiques de l'organisation***

De manière classique, les organisations sont caractérisées par les traits suivants :

- **La division des tâches** : elle est plus ou moins précise et stricte, elle est établie par des textes ou résultats de la coutume, le travail doit être réparti entre les individus d'une manière assez claire pour que l'un n'empiète pas sur l'autre. Dans les entreprises modernes, il peut exister une liste des tâches à accomplir affectée à chaque responsable de cette tâche.
- **La hiérarchie** : elle permet d'introduire une relation d'ordre entre les participants selon leur rang dans la structure de l'organisation. " La notion de hiérarchie introduit l'idée d'une asymétrie dans la détention et l'exercice de l'autorité. En s'inspirant de M. Guillaume (1972), on dira qu'il y a hiérarchie entre deux sous-ensembles de participants A et B quand le sous-ensemble B se réfère aux objectifs du sous-ensemble A plutôt qu'aux siens propres lorsqu'il prend une décision, et subordonne sa décision à celle de A lorsqu'il y a conflit. On peut alors qualifier A de

sous-ensemble d'élaboration des décisions et B de sous ensemble d'exécution".

- **L'existence des règles officielles et de procédures** : elles peuvent être plus ou moins développées et formalisées, mais il faut quand même un minimum de règles d'entrée et d'accès aux fonctions et cela par l'adoption des systèmes suivants :

- système d'autorité : son but est de veiller à l'adéquation des comportements des individus aux buts que les organisations ont fixés ;
- système de communication : il est destiné à mettre en relation les individus les uns avec les autres que cela soit d'une façon formelle ou informelle, centralisée ou non ;
- système de contribution / rétribution : il précise ce que les membres doivent apporter et ce qu'ils doivent recevoir. Toute la question porte ici sur la définition et la précision des termes de l'échange.

- **Une certaine stabilité** : on ne peut pas dire que l'organisation est efficace sans le maintien d'une stabilité dans le temps. La division du travail, la hiérarchie et les règles ne sont vraiment nécessaires que si l'ensemble considéré a une permanence.

❖ ***Système d'organisation***

Le système d'organisation correspond principalement au fonctionnement de l'organisation. En d'autres termes, mettre en place un système d'organisation dans l'entreprise, c'est mettre en place une structure bien définie. Cette dernière peut être définie en se basant sur cinq éléments principaux : le sommet stratégique, la ligne hiérarchique, la technostructure, les fonctions de support logistique et le centre opérationnel comme le pense H. Mintzberg dans les caractéristiques de l'organisation.

L'adjonction et l'interdépendance entre système et organisation étant toujours un élément d'amélioration du fonctionnement des entreprises, B. Lussato (1972) : "définit le système comme un tout organisé, conçu pour atteindre certains objectifs".

Cependant, l'une des meilleures façons d'analyser l'interdépendance entre système et organisation reste les propos de Ferdinand de Saussure, qui définit à la fois système et organisation ; "le système est une totalité organisée, faite d'éléments solidaires ne pouvant être définis que les uns par rapport aux autres en fonction de leur place dans cette totalité".

Dans la plupart des écrits, l'étude de l'organisation comme système se trouve focalisée sur les structures organisationnelles adéquates à une situation donnée. Le choix d'une structure organisationnelle est un élément important du fait qu'elle représente la référence où se déploient le personnel, les cadres et le chef d'une entreprise. L'efficacité de tout intervenant ne peut être mesurée en dehors de ce cadre qui réglemente la réflexion et l'action. La recherche d'une coordination entre les tâches se trouve justifiée par l'existence d'une structure : "analyser une organisation c'est être capable d'en voir les composantes, de décrire ses éléments et de comprendre comment ceux-ci s'articulent dans un ensemble".

Pour H. Mintzberg qui insiste sur la coordination entre les éléments qui composent un système d'organisation "la structure est la somme totale des moyens employés pour diviser le travail en tâches distinctes et pour ensuite assurer la coordination nécessaire entre les tâches".

## II- PERFORMANCE

Selon le ***Petit Robert 2008***, le mot performance désigne le résultat chiffré obtenu dans une compétition par un cheval, un athlète. Aussi, il désigne le résultat optimal qu'une machine peut obtenir. Il provient de l'anglais « performance » issu lui-même de l'ancien français « parformance » (XVIe siècle).

Le lexique de gestion aborde la performance comme étant le degré d'accomplissement des buts, des objectifs, des plans ou des programmes que s'est donnée une organisation.

En plus des définitions figurant dans le dictionnaire, de nombreux auteurs se sont essayés à définir la performance.

Gilbert et Charpentier (2004) s'inspirent de la définition du Petit Robert, pour définir le concept de performance comme étant « le résultat chiffré dans une compétition, la performance se rapproche de la métaphore sportive, mais en tant que résultat optimal qu'une machine peut obtenir, elle renvoie à la métaphore mécaniste. Cette approche de sens commun trouve son application en gestion. Mais il n'est pas inutile d'approfondir le sens de la notion. D'ailleurs n'est-il pas limitatif de parler de performance uniquement au singulier ? ».

En reprenant l'article de Bourguignon (1996), la performance peut revêtir plusieurs significations qui s'articulent autour de trois sens primaires :

- Un succès : de ce point de vue, chaque entreprise se concentrera sur sa propre représentation de la réussite. La performance n'existe pas en soi et elle sera distincte d'une organisation à une autre, mais également d'un groupe d'acteurs à un autre au sein d'une même entreprise.
- Le résultat d'une action : dans cette acception, la performance ne recouvre pas de jugement de valeur. Traditionnellement, « la mesure des performances est (...) entendue comme l'évaluation ex-post des résultats obtenus » (Bouquin, 1986, p. 114).
- Une action : dans ce sens, plus rare en français qu'en anglais, la performance est un processus et non un résultat (Baird, 1986).

Dans le sens d'un succès, selon Gilbert et Charpentier, la performance peut être appréhendée comme « une construction sociale. Si le type de performance recherchée peut différer d'une entreprise à une autre, il peut également varier selon le type d'acteurs. Il est en effet possible, en prolongeant la théorie des actionnaires (Freeman, 1984), d'interpréter la performance selon les enjeux des différents acteurs qui composent l'organisation ou qui y détiennent un intérêt ». Pour les uns, la dimension financière ou comptable sera prédominante tandis que pour d'autres, la dimension consommateur-produit, socio-politique ou encore celle d'emploi sera prégnante (Le Louarn et Wills, 2001).

Nous retiendrons donc une définition suffisamment large de la performance pour s'adapter à la pluralité des réalités vécues par les entreprises : « La performance désigne la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. La performance est multidimensionnelle, à l'image des buts organisationnels ; elle est subjective et dépend des référents choisis. » Cette définition générique de la performance facilite son opérationnalisation dans un processus d'évaluation (Gilbert, Charpentier).

D'une manière générale, la performance est inscrite au sein du tri type : objectifs-moyens-résultats, qui caractérisent toute organisation. L'action de l'entreprise est sous-tendue par l'existence d'objectifs stratégiques qui engagent l'entreprise dans le temps.

Face à ces objectifs, l'entreprise affecte des moyens, mobilise les ressources techniques, humaines et organisationnelles. Elle obtient ainsi un ensemble de résultats suite à la mise en œuvre de ces moyens à court et moyen termes.

Ces différentes définitions mettent en avant deux composantes essentielles de la performance : l'efficience et l'efficacité.

- **Efficience**

Il s'agit de poursuivre les objectifs de l'entreprise, et de les atteindre en réduisant les coûts. L'articulation entre les moyens alloués et les résultats obtenus renvoie à cette problématique d'efficience, c'est-à-dire obtenir de meilleurs résultats avec le moins de ressources possibles. Est efficient, celui « qui aboutit à de bons résultats avec le minimum de dépenses ou d'efforts ».

- **Efficacité**

L'articulation entre objectifs et résultats renvoie à la problématique de l'efficacité de l'entreprise, c'est-à-dire la qualité de l'action dont l'effet permet d'atteindre les buts recherchés. Une entreprise est efficace, lorsqu'elle elle se

montre apte à atteindre les objectifs à elle assignés par les responsables quel que soient les moyens disponibles.

Comme nous le soulignions plus haut, la notion de performance est polysémique; ainsi nous l'avons sous trois angles : organisationnel, social et économique.

- ***La performance organisationnelle***

Le concept de performance organisationnelle conduit à l'examen des problèmes sous l'angle interne de la hiérarchie, de la coordination, de la motivation des acteurs, des capacités et processus d'apprentissage, de structure, de frontière, d'entité, voire de légitimité. La capacité à réaliser la performance organisationnelle pour l'entreprise réside dans sa capacité à réduire ses coûts de fonctionnement. La performance repose alors sur une compétence organisationnelle, c'est-à-dire une disposition à gérer et à organiser (Van Loye, 1998).

- ***La performance sociale***

La performance sociale, se définit comme la satisfaction et la qualité de vie au travail du personnel. La performance sociale peut aussi comporter une dimension externe et renvoie alors à la question de la responsabilité sociale de l'entreprise, c'est-à-dire des effets sociaux externes de son activité. Sur ce point, certains auteurs parlent alors de performance sociétale pour appréhender l'interaction entre l'entreprise et son environnement externe. L'élaboration d'une comptabilité sociale se heurte à des difficultés de valorisation monétaire des ressources humaines (D'Arcimoles, 1995).

- ***La performance économique***

La performance économique peut être appréhendée par la rentabilité, c'est-à-dire un surplus économique ou une marge économique obtenue par différence entre un revenu et un coût. Les méthodes de mesure de la création de valeur qui

existent dans la littérature foisonnante traitent implicitement ou explicitement de la performance économique ou performance financière.

# SECTION II : CADRE METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE

La réalisation d'une étude sérieuse nécessite du chercheur une méthodologie adaptée et précise. Il est donc impérieux pour nous dans le cadre de notre étude d'élaborer une bonne méthodologie prenant en compte les différents paramètres qui entrent en jeu.

En conséquence, la méthodologie que nous envisageons de suivre comporte deux grands axes notamment les approches empirique et théorique.

## Paragraphe I : Approches empiriques

Elles consistent à :

- la détermination des objectifs de la collecte des données ;
- la nature de la collecte des données ;
- l'identification de la population mère et les outils de présentation des données ;
- la présentation des techniques de dépouillement des données ;
- l'exposé des outils de présentation.

### I-OBJECTIFS ET NATURE DE L'ENQUÊTE

#### A-OBJECTIFS DE L'ENQUÊTE

La collecte des données a pour but de réunir un échantillon fiable et soutenable qui une fois dépouillé et analysé nous aide à prouver les différentes hypothèses formulées plus haut. En effet, ces dernières ne sont que des affirmations que nous avons émises en faisant appel à notre bon sens, mais nous n'avons aucune preuve de la véracité de notre opinion. C'est donc pour donner

une certaine crédibilité à ces hypothèses que nous les confrontons à la réalité et voir donc si :

- la mauvaise politique managériale des ressources nécessaires induit une faible performance du CMN ;
- le système d'organisation du CMN impacte négativement sur sa performance.

### B-NATURE DE L'ENQUÊTE

Nous avons jugé judicieux de réaliser une enquête sur le terrain afin d'étendre notre champ d'informations sur les problèmes que nous étudions, notamment par rapport à la vérification des hypothèses qui leurs sont liées.

Ainsi nous avons procédé à un recensement, en raison du nombre restreint des agents se trouvant dans le cabinet, à l'aide d'une enquête par questionnaire (Annexe N°1) adressé à la population constituée par ces différents agents, d'une enquête par guide d'entretien (Annexe N°2) à l'attention du Directeur du cabinet et d'une observation des situations de travail du afin de mieux appréhender les problèmes identifiés.

## II-DES OUTILS DE COLLECTE DES DONNEES À LA TECHNIQUE DE DEPOUILLEMENT DES DONNEES

### A-OUTILS DE COLLECTE DES DONNEES

La population est composée du personnel et du Directeur. Compte tenu du nombre restreint d'acteurs et d'agents qui interviennent dans le cabinet, le questionnaire est adressé à l'ensemble de la population mère.

### B-TECHNIQUE DE DEPOUILLEMENT DES DONNEES

Après que le processus de mobilisation des données a été effectué, ces dernières font l'objet de dépouillement et de présentation. En effet, c'est compte tenu du caractère non complexe des données recueillies que la technique de dépouillement des données que nous avons choisie est le traitement manuel.

## Paragraphe II : Approches théoriques

Nous choisissons ici la théorie liée à notre étude et fixons les seuils de décision.

### I-THEORIE RETENUE

La théorie retenue est celle de VAN LOYE (1998) qui dit que le concept de performance organisationnelle conduit à l'examen des problèmes sous l'angle interne de la hiérarchie, de la coordination, de la motivation des acteurs, des capacités et processus d'apprentissage, de structure, de frontière, d'entité, voire de légitimité. La capacité à réaliser la performance organisationnelle pour l'entreprise réside dans sa capacité à réduire ses coûts de fonctionnement. La performance repose alors sur une compétence organisationnelle, c'est-à-dire une disposition à gérer et à organiser.

### II-REALISATION DES ENQUÊTES

L'enquête consiste à recevoir l'avis des personnes qui détiennent les informations pouvant aider à la résolution d'un problème. L'objectif de la collecte des données est de recueillir les informations permettant de vérifier le bien-fondé ou non des hypothèses de recherche.

- **Préparation de l'enquête**

A cette étape, nous avons procédé à la conception des questionnaires. Leur contenu ne provient que de nos différentes hypothèses. Cela nous a permis de les affiner en dégageant les questions appropriées pouvant nous permettre de recueillir les données conformément à nos objectifs. Nous avons fait de même avec le guide d'entretien.

- **Administration du questionnaire**

Dans l'ensemble, le questionnaire a été distribué, rempli et retiré sur le champ. Les agents ont été abordés sur leur lieu de travail et selon leur disponibilité.

# *CHAPITRE III : L'ANALYSE DES DONNEES ET IMPLICATIONS*

Dans ce chapitre, nous procédons à la présentation, à l'analyse des résultats de l'enquête et à la vérification des hypothèses afin de déboucher sur leurs implications.

## SECTION I : PRESENTATION DES RESULTATS D'ENQUÊTES ET VERIFICATION DES HYPOTHESES

Dans cette partie, il s'agit de présenter et d'analyser les résultats et ensuite de vérifier les hypothèses.

### Paragraphe I : Présentation et analyse des résultats

Ici nous présentons et analysons les données collectées afin de vérifier si les différentes hypothèses émises expliquent véritablement les problèmes spécifiques qui leur sont liés.

#### I-RESULTATS DE L'ENQUÊTE

Suite au traitement des données recueillies nous avons abouti aux différents résultats suivants :

**Tableau n°2** : Présentation des données relatives à l'identification du personnel

| Sexe / Niveau D'instruction | Féminin | Masculin | TOTAL |
|---|---|---|---|
| Primaire | 0 | 0 | |
| Secondaire | 4 | 0 | |
| Universitaire | 0 | 0 | |
| TOTAL | 4 | 0 | 4 |

**Source** : Résultats d'enquête

**Commentaire** : De la lecture des données, nous constatons que le personnel est constitué que de femmes et elles sont au nombre de 4.

Ces dernières ont toutes un niveau d'étude secondaire.

**1. A quelle catégorie d'agent de santé appartenez-vous ?**

**Tableau n°3** : Présentation des données relatives à la question N°1

| MODALITES | EFFECTIFS | FREQUENCES (%) |
|---|---|---|
| Infirmière | 0 | 0 |
| Aide-soignante | 4 | 100 |
| Sage-femme | 0 | 0 |
| Total | 4 | 100 |

**Source** : Résultats d'enquête

**Commentaire** : De la lecture des données, il ressort que la totalité absolue des répondantes appartient à la catégorie d'aide-soignante.

**2. Quel est votre statut dans ce cabinet ?**

**Tableau n°4** : Présentation des données relatives à la question N°2

| MODALITES | EFFECTIFS | FREQUENCES (%) |
|---|---|---|
| Employée | 1 | 25 |
| En formation | 3 | 75 |
| Total | 4 | 100 |

**Source** : Résultats d'enquête

**Commentaire** : Après lecture des données on constate que la quasi-totalité des répondantes soit 75% n'est qu'en formation.

**3. Avez-vous suivi une formation dans une école ou structure spécialisée dans votre domaine ? (pour celle(s) employée(s))**

**Tableau n°5** : Présentation des données relatives à la question N°3

| MODALITES | EFFECTIFS | FREQUENCES (%) |
|---|---|---|
| OUI | 0 | 0 |
| NON | 1 | 100 |
| Total | 1 | 100 |

**Source** : Résultats d'enquête

**Commentaire** : De la lecture des données on note que l'effectif du personnel employé n'a pas suivi une formation dans une structure spécialisée dans son domaine.

**4. Par quelle procédure avez-vous pu intégrer le cabinet ?**

**Tableau n°6** : Présentation des données relatives à la question N°4

| MODALITES | EFFECTIFS | FREQUENCES (%) |
|---|---|---|
| Par connaissance | 4 | 100 |
| Par dépôt de dossier | 0 | 0 |
| Total | 4 | 100 |

**Source** : Résultats d'enquête

**Commentaire** : De l'analyse des données il ressort que la totalité des répondantes a intégré le cabinet par le biais d'une connaissance.

**5. Ancienneté dans le service ou nombre d'années effectué dans le présent cabinet**

**Tableau n°7** : Présentation des données relatives à la question N°5

| MODALITES | EFFECTIFS | FREQUENCES (%) |
|---|---|---|
| Moins de 1 an | 2 | 50 |
| [1-5] ans | 1 | 25 |
| Plus de 5 ans | 1 | 25 |
| Total | 4 | 100 |

**Source** : Résultats d'enquête

**Commentaire** : De la lecture des données on remarque que la moitié des répondantes travaille depuis moins de 1 an, 25% se situe dans l'intervalle [1-5] ans et 25% travaille depuis plus de 5 ans.

**6. Avez-vous connaissance de l'organigramme du cabinet?**

**Tableau n°8** : Présentation des données relatives à la question N°6

| MODALITES | EFFECTIFS | FREQUENCES (%) |
|---|---|---|
| OUI | 0 | 0 |
| NON | 4 | 100 |
| Total | 4 | 100 |

**Source** : Résultats d'enquête

**Commentaire** : De la lecture des données, il ressort que la totalité des répondantes n'a aucune connaissance de l'organigramme du cabinet.

**7. Etes-vous évalué par le docteur sur vos connaissances ?**

**Tableau n°9** : Présentation des données relatives à la question N°7

| MODALITES | EFFECTIFS | FREQUENCES (%) |
|---|---|---|
| OUI | 4 | 100 |
| NON | 0 | 0 |
| Total | 4 | 100 |

**Source** : Résultats d'enquête

**Commentaire** : De la lecture des données, nous constatons la totalité des répondantes est évalué sur le plan professionnel.

**8. Enregistrez-vous des plaintes venant de votre supérieur ?**

**Tableau n°10** : Présentation des données relatives à la question N°8

| MODALITES | EFFECTIFS | FREQUENCES (%) |
|---|---|---|
| OUI | 4 | 100 |
| NON | 0 | 0 |
| Total | 4 | 100 |

**Source** : Résultats d'enquête

**Commentaire** : Après lecture des données, il ressort que le supérieur se plaint quelquefois du comportement de toutes les répondantes.

**9. Enregistrez-vous des plaintes venant des Patients ?**

**Tableau n°11** : Présentation des données relatives à la question N°9

| MODALITES | EFFECTIFS | FREQUENCES (%) |
|---|---|---|
| OUI | 4 | 100 |
| NON | 0 | 0 |
| Total | 4 | 100 |

**Source** : Résultats d'enquête

**Commentaire** : Après lecture des données, il ressort que les patients se plaignent quelquefois du comportement de toutes les répondantes.

**10. Êtes-vous satisfait de vos conditions de travail ?**

**Tableau n°12** : Présentation des données relatives à la question N°10

| MODALITES | EFFECTIFS | FREQUENCES (%) |
|---|---|---|
| OUI | 4 | 100 |
| NON | 0 | 0 |
| Total | 4 | 100 |

**Source** : Résultats d'enquête

**Commentaire** : La totalité des répondantes sont satisfaites de leurs conditions de travail.

**11. Quel est votre opinion sur l'organisation générale du cabinet ?**

**Tableau n°13** : Présentation des données relatives à la question N°11

| MODALITES | EFFECTIFS | FREQUENCES (%) |
|---|---|---|
| Pas du tout bonne | 0 | 0 |
| Assez bonne | 0 | 0 |
| Bonne | 4 | 100 |
| Très bonne | 0 | 0 |
| Ne sait pas | 0 | 0 |
| Total | 4 | 100 |

**Source** : Résultats d'enquête

**Commentaire** : La totalité des répondantes jugent que l'organisation du cabinet est bonne.

## II- RESTITUTION DU GUIDE D'ENTRETIEN

**Tableau n°14** : Résultats du guide d'entretien

| QUESTIONS | TITRES | REPONSES |
|---|---|---|
| Pouvez-vous me présentez l'organigramme de votre cabinet ? | DIRIGEANT | Je ne dispose pas d'un organigramme. Je gère tout ce qui est administratif et autre. |
| Quels sont les objectifs que vous vous êtes fixés pour votre cabinet ? | DIRIGEANT | Mon objectif est de devenir une grande structure |
| Avez-vous des heures de visite ? | DIRIGEANT | Oui, mais elles ne sont pas respectées |

| | | |
|---|---|---|
| Comment se fait le recrutement de votre personnel ? | DIRIGEANT | Par rapport aux besoins je fais des demandes auprès de certaines connaissances. |
| Evaluez-vous le personnel du cabinet ? Si oui comment ? | DIRIGEANT | Oui ; je donne des cours, je pose des cours et je leur donnent des critères d'appréciation. |
| Quelles sont les difficultés rencontrées dans la gestion du cabinet ? | DIRIGEANT | Je rencontre des difficultés financières. Il y a aussi le fait que ma largesse contribue à certaines difficultés que je rencontre avec le personnel. |
| Comment stockez-vous les dossiers personnels de vos patients ? | DIRIGEANT | Je ne dispose pas d'archive pour stocker le dossier médical de mes patients. |
| Enregistrez-vous des plaintes venant aussi bien du personnel que des patients ? Si oui, de quelle nature sont-elles ? | DIRIGEANT | Oui ; le personnel me reproche ma largesse et les patients quant à eux se plaignent parfois du personnel, du cadre de travail restreint et des frais de consultations. |

| | | |
|---|---|---|
| Actuellement pensez-vous avoir atteint vos objectifs ? | DIRIGEANT | Non, je n'ai pas atteint mes objectifs |
| Pensez-vous que le cabinet doit changer son système d'organisation ? | DIRIGEANT | Oui, il y a plusieurs aspects que je dois changer dans le cabinet. |

**Source :** Résultats du guide d'entretien

## Paragraphe II : Vérification des hypothèses

A ce niveau, nous vérifions les différentes hypothèses émises.

### I-VERIFICATION DE L'HYPOTHESE N°1

De l'analyse des résultats d'enquête et du guide d'entretien il ressort que l'absence de personnel qualifié, d'un processus spécifique de recrutement du personnel, constituent un frein à la performance du cabinet. Ainsi, l'hypothèse selon laquelle **la faible performance du CMN serait due à une mauvaise politique managériale des ressources humaines** est confirmée.

### II-VERIFICATION DE L'HYPOTHESE N°2

Il ressort de l'analyse des données d'enquête et du guide d'entretien que l'absence de l'organigramme dans le cabinet, le non-respect des heures de visites, la non existence d'une archive pour stocker les dossiers des patients et la non atteinte des objectifs fixés à la création du cabinet viennent confirmer l'hypothèse selon laquelle **le système d'organisation du CMN impacterait négativement sur sa performance.**

# SECTION II : IMPLICATIONS

Dans cette section, nous tâchons d'apporter des solutions aux problèmes spécifiques énumérés plus haut et nous fixons les conditions de mise en œuvre de ces solutions.

## Paragraphe I : Approches de solutions

Apporter des solutions à un problème revient à proposer les conditions d'éradication des causes réelles qui l'expliquent. Ainsi, nous avons proposé dans cette rubrique quelques approches de solutions pour enrayer les causes relatives aux problèmes spécifiques identifiés au cours de l'étude.

### I-APPROCHE DE SOLUTION RELATIVE À LA MAUVAISE POLITIQUE MANAGERIALE DES RESSOURCES HUMAINES

La cause retenue ici est le manque de personnel qualifié. Dans un premier temps l'effectif du personnel est limité soit au nombre de quatre, et dont une seule est vraiment qualifiée pour accomplir la tâche.

Dans un second temps le recrutement du personnel soignant ne respecte pas une règle formelle.

Il est donc impératif de faire un bilan pour évaluer les besoins en personnel, et d'établir des bases pour l'embauche de personnes qualifiées et compétentes pour le travail.

### II-APPROCHE DE SOLUTION RELATIVE À L'INADEQUATION DU SYSTEME D'ORGANISATION

La cause retenue à ce niveau est la basse performance de l'entreprise.

En effet le CMN arrive à donner de bonnes prestations mais n'est pas pour autant performante. Par ailleurs, il est à préciser qu'elle ne dispose pas d'indicateurs de performance.

Ainsi, nous lui proposons d'instaurer des indicateurs qui lui permettront de calculer et d'analyser son niveau de performance. De ce fait elle saura quel levier actionner pour être plus efficace et efficiente.

## **Paragraphe II** : Conditions de mise en œuvre des solutions

Les solutions préconisées ci-dessus ne seront efficaces que si certaines conditions préalables favorisent leur mise en œuvre. Nous apportons ici les précisions en termes de stratégies concrètes à travers des suggestions à l'endroit du dirigeant du CMN.

- En ce qui concerne le problème de « la mauvaise politique managériale des ressources humaines », nous lui recommandons de recruter plus de personne qualifiée, faire une description des tâches des postes à occuper.
- En ce qui concerne le problème de « l'inadéquation du système d'organisation », nous préconisons au CMN de mettre en place un tableau de bord avec des objectifs précis à atteindre dans un délai donné et de le divulguer de façon à ce que tout le personnel en soit imprégné. Nous lui recommandons également de créer de nouveaux services tels que ceux financier et pharmaceutique, de mettre à disposition et d'initier le personnel à l'utilisation des outils informatiques. Aussi, nous lui proposons de faire recours à des experts en audit organisationnel afin que ces derniers proposent au CMN une nouvelle structure organisationnelle adaptée à ses réalités.

# *CONCLUSION*

En définitive, l'adoption d'une structure organisationnelle adaptée à la taille et au secteur d'activité de l'entreprise, faut-il le rappeler, est capitale pour son fonctionnement de manière performante. En effet, l'organisation d'une entreprise ne se limite pas seulement à la définition d'une hiérarchie mais aussi à la division du travail, la coordination des tâches, l'élaboration de règles et avant tout la définition d'objectifs précis.

Toute entreprise soucieuse d'atteindre la performance organisationnelle doit s'organiser en tenant compte de cinq éléments fondamentaux selon H. Mintzberg à savoir :

- Le centre opérationnel
- Le sommet stratégique
- La ligne hiérarchique
- La technostructure
- Les fonctionnels du support logistique

Le CMN, nous n'en doutons pas un seul instant, a la volonté d'être prospère et pérenne. Pour cela, elle doit être performante de manière à pourvoir sa structure et élargir ainsi ces prestations.

Pour ce faire nous lui avons proposé plusieurs solutions qui, mises en œuvre, permettront de :

- Mieux gérer tout ce qui entoure le personnel
- Analyser, mesurer et améliorer la performance du cabinet

Par ailleurs, nous n'avons pas la prétention d'avoir cerné tous les contours du système d'organisation du CMN, néanmoins, nous sommes convaincu que la mise en œuvre des solutions que nous avons apportées permettra au dirigeant de l'entreprise d'atteindre l'objectif général préalablement fixé à savoir « Contribuer

à une meilleure structuration sur le plan organisationnel du CMN pour lui assurer une meilleure performance ».

# *BIBLIOGRAPHIE*

Baird, L. (1986). *Managing performance*. New-York: John Wiley.

Bouquin, H. (1986). *Le contrôle de gestion*. Paris : Presses Universitaires de France.

Bourguignon, A. (1996). *Performances et ressources humaines*. Paris : Economica.

Charpentier, M., & Gilbert, P. (2004). *Comment évaluer la performance RH ? Question universelle, réponses contingentes*. Paris : Dunod.

Crozier, M., & Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système*. Paris : Le seuil.

D'Arcimoles, C.H. (1995). *Diagnostic financier et gestion des ressources humaines : Nécessité et pertinence du bilan social*. Paris: Economica.

Freeman, R.E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman Press.

Le Louarn, J.Y., & Wills, T. (2001). *L'évaluation de la gestion des ressources humaines*. Paris : Editions Liaisons.

Lussato, B. (1972). *Introduction critique aux théories d'organisation*. Paris : Dunod.

March, J., & Simon, H. (1991). *Les organisations. 2e Edition*. Paris : Dunod.

MINTZBERG, H. (1982). *Structure et dynamique des organisations*. Paris : Editions d'organisation.

Rojot, J. (2003). *Théorie des Organisations*. Paris : Editions Eska.

Stephen, R., Timothy, J., & Véronique, T. (2014). *Comportements organisationnels. 16e édition*. Montreuil : Pearson Education.

Van Loye, G. (1998). *Finance et théorie des organisations*. Paris : Economica.

- http://www.memoireonline.com/04/08/1049/m_grh-et-performance-revue-de-litterature1.html 23/07/2015 à 14h46
- https://www.wikipedia.org/wiki/Organisation#cite_note-2 23/07/2015 à 17h57
- https://www.google.com/search?q=organisation%20du%20cabinet%20m%C3%A9dical&ie=utf-8&oe=utf-8&aq=t&rls=org.mozilla:fr:official&client=firefox-beta&channel=np&source=hp 30/06/2015 à 12h13
- http://www.cnrtl.fr/lexicographie/organisation 31/07/2015 à 19h58
- http://www.memoireonline.com/12/07/774/m_management-et-systeme-d-organisation16.html 01/01/2016 à 11h13

# *ANNEXES*

## ANNEXE N°1 : QUESTIONNAIRE

### Questionnaire adressé au personnel

**Madame/Monsieur,**

Etudiante en troisième année de psychologie de la vie sociale et professionnelle, nous entreprenons des recherches sur le thème **« système d'organisation et performance dans un cabinet médical : cas du cabinet médical Noël »**, dans le cadre de la réalisation de notre rapport de stage de fin de formation pour l'obtention du diplôme de licence à l'Université d'Abomey-Calavi (UAC).

A cet effet, nous vous prions de bien vouloir répondre à nos questions.

D'avance merci pour votre franche collaboration.

**Sexe** : Féminin ☐ Masculin ☐

**Niveau d'instruction** :

1. A quelle catégorie d'agent de santé appartenez-vous ?

   Infirmière ☐
   Aide-soignante ☐
   Sage-femme ☐

2. Quel est votre statut dans ce cabinet ?

   Employée ☐

   En formation ☐

3. Avez-vous suivi une formation dans une école ou structure spécialisée dans votre domaine ? (pour celle(s) employée(s))

   OUI ☐ NON ☐

Si oui, nommez la structure……

4. Par quelle procédure avez-vous pu intégrer le cabinet ?

   Par connaissance ☐

   Par dépôt de dossier ☐

5. Ancienneté dans le service ou nombre d'années effectué dans le présent cabinet

……

6. Avez-vous connaissance de l'organigramme du cabinet?

   OUI ☐ NON ☐

7. Etes-vous évalué par le docteur sur vos connaissances ?

   OUI ☐ NON ☐

Si oui, comment ……

……

8. Enregistrez-vous des plaintes venant de votre supérieur ?

   OUI ☐ NON ☐

Si oui, que vous a-t-il reproché ?……

……

……

9. Enregistrez-vous des plaintes venant des patients ?

OUI ☐ NON ☐

Si oui, que vous ont-ils reproché ?……..

…….

…….

10. Êtes-vous satisfait de vos conditions de travail ?

OUI ☐ NON ☐

Si non, Pourquoi ?

……..……..

……..……..

…….....

11. Quel est votre opinion sur l'organisation générale du cabinet ?

Pas du tout bonne ☐

Assez bonne ☐

Bonne ☐

Très bonne ☐

Ne sait pas ☐

# ANNEXE N°2 : GUIDE D'ENTRETIEN

## Guide d'entretien

**Madame/Monsieur,**

Etudiante en troisième année de psychologie de la vie sociale et professionnelle, nous entreprenons des recherches sur le thème **« système d'organisation et performance dans un cabinet médical : cas du cabinet médical Noël »**, dans le cadre de la réalisation de notre rapport de stage de fin de

formation pour l'obtention du diplôme de licence à l'Université d'Abomey-Calavi (UAC).

A cet effet, nous vous prions de bien vouloir répondre à nos questions.

D'avance merci pour votre franche collaboration.

1. Pouvez-vous me présenter l'organigramme de votre cabinet ?
2. Quels sont les objectifs que vous vous êtes fixés pour votre cabinet ?
3. Avez-vous des heures de visite ?
4. Comment se fait le recrutement de votre personnel ?
5. Evaluez-vous le personnel du cabinet ? Si oui comment ?
6. Quelles sont les difficultés rencontrées dans la gestion du cabinet ?
7. Comment stockez-vous les dossiers personnels de vos patients ?
8. Enregistrez-vous des plaintes venant aussi bien du personnel que des patients ? Si oui, de quelle nature sont-elles ?
9. Actuellement pensez-vous avoir atteint vos objectifs ?
10. Pensez-vous que le cabinet doit changer son système d'organisation ?

# *TABLE DES MATIÈRES*

***REMERCIEMENTS*****…… I**

***SOMMAIRE*****…… II**

***LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS*****…… III**

***LISTE DES TABLEAUX*****……..... IV**

***LISTE DES FIGURES*****…… V**

***RESUME*****……VI**

***SUMMARY*****……...……VI**

***INTRODUCTION*****…….. 1**

***CHAPITRE I: CADRE INSTITUTIONNEL ET DEROULEMENT DE STAGE*****…… 3**

SECTION I : CADRE INSTITUTIONNEL : CABINET MEDICAL NOËL**……. 3**

Paragraphe I : Présentation du CMN**..... 3**

I-HISTORIQUE ET MISSIONS**……... 3**

II-ACTIVITES ET RESSOURCES**……... 4**

Paragraphe II : Structure organisationnelle et fonctionnement du CMN**……. 5**

I-STRUCTURE ORGANISATIONNELLE**…… 5**

II-FONCTIONNEMENT DU CMN**…… 6**

SECTION II : DEROULEMENT ET OBSERVATION DU STAGE**…… 7**

Paragraphe I : Déroulement du stage**……..... 7**

I-LES TÂCHES EFFECTUEES**……... 7**

II-DIFFICULTES RENCONTREES**……... 8**

Paragraphe II : Observations faites lors du stage**……... 8**

I-ETAT DES LIEUX**……... 8**

II-ANALYSE SWOT DU CMN**…… 10**

***CHAPITRE II : CADRES THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE*****……..... 12**

SECTION I : CADRE THEORIQUE**……..... 12**

Paragraphe I : Problématique…….. 12

Paragraphe II : De l'intérêt de l'étude à la formulation des hypothèses de recherche…… 14

I-INTERÊT DE L'ETUDE…… 14

II-OBJECTIFS DE L'ETUDE……... 15

III-HYPOTHESES DE RECHERCHE…….. 15

Paragraphe III : La revue de littérature..... 15

I-SYSTEME D'ORGANISATION…….. 15

II-PERFORMANCE……. 19

SECTION II : CADRE METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE……..... 23

Paragraphe I : Approches empiriques……. 23

I-OBJECTIFS ET NATURE DE L'ENQUÊTE…… 23

II-DES OUTILS DE COLLECTE DES DONNEES À LA TECHNIQUE DE DEPOUILLEMENT DES DONNEES……... 24

Paragraphe II : Approches théoriques……. 25

I-THEORIE RETENUE……. 25

II-REALISATION DES ENQUÊTES……..…. 25

*CHAPITRE III : ANALYSE DES RESULTATS ET IMPLICATIONS*……..…. 26

SECTION I : PRESENTATION DES RESULTATS D'ENQUETES ET VERIFICATION DES HYPOTHESES……. 26

Paragraphe I : Présentation et analyse des résultats……. 26

I-RESULTATS DE L'ENQUÊTE…….. 26

II-RESTITUTION DU GUIDE D'ENTRETIEN…… 31

Paragraphe II : Vérification des hypothèses…… 33

I-VERIFICATION DE L'HYPOTHESE N°1…… 33

II-VERIFICATION DE L'HYPOTHESE N°2…….. 33

SECTION II : IMPLICATIONS…….. **33**

Paragraphe I : Approches de solutions…….. **34**

I-APPROCHE DE SOLUTION RELATIVE À LA MAUVAISE POLITIQUE MANAGERIALE DES RESSOURCES HUMAINES……. **34**

II-APPROCHE DE SOLUTION RELATIVE À L'INADEQUATION DU SYSTEME D'ORGANISATION……... **34**

Paragraphe II : Conditions de mise en œuvre des solutions…… **35**

***CONCLUSION***……..... **36**

***BIBLIOGRAPHIE***……..... **38**

***ANNEXE***……..… **VIII**