

ATELIER 8

Management

Techniques organisationnelles de management des services techniques et logistiques hospitaliers.

LA PRISE DE DECISION - UNE COMPETENCE CLE DES CADRES HIERARCHIQUES

Hans-Peter AEBISCHER

Président ISH

Responsable du service Technique et Sécurité

Hôpital Universitaire de Berne

SUISSE

I. Introduction

Les cadres hiérarchiques ont de lourdes responsabilités et doivent prendre des décisions difficiles dans le cadre de leurs tâches. Il est possible d'améliorer considérablement les résultats des prises de décision en mettant en œuvre des méthodes appropriées pour résoudre des problèmes complexes.

La prise de décisions comme compétence clé est essentielle dans les situations caractérisées par l'insécurité, le manque d'informations ou de temps et les réductions de moyens ou les conflits d'intérêt. Le responsable de ligne doit disposer d'informations étendues au sujet de la situation, d'expertise et d'expérience. Toute lacune de connaissances doit être comblée par des formations ou des consultants externes. Le processus de prise de décision repose considérablement sur l'intelligence émotionnelle et sociale, ainsi que sur des comportements acceptables en matière d'éthique.

Le processus de prise de décision peut être divisé selon les trois phases suivantes : préparation, décision et implémentation.

1. Préparation de la décision

Cette phase sert à constituer les bases de la prise de décision. L'identification du problème implique la détermination du problème fondamental et des personnes responsables. La définition d'une hiérarchie du problème fournit les informations sur les interactions et l'ordre de priorité de tous les aspects impliqués. La situation de départ (état réel) est décrite dans l'analyse de situation. Toutes les informations nécessaires doivent être obtenues pour délimiter et structurer le problème. Lors de la définition des objectifs, les exigences (situation cible) seront déterminées. Il convient donc de différencier entre les objectifs obligatoires et appréciables. Les critères d'évaluation aident à identifier et à peser les conditions cruciales qui doivent être remplies. L'utilisation de méthodes créatives permet d'élaborer un certain nombre de solutions possibles.

2. Prise de décision

Toutes les solutions possibles sont évaluées en appliquant les critères d'évaluation. Il convient de ne jamais oublier que le conscient et le subconscient influencent le processus de prise de décision.

Les principes d'évaluation objectifs reposent sur des méthodes transparentes et compréhensibles. Toutefois, chaque décision est également influencée par des facteurs subconscients. Si une décision génère des sentiments négatifs, il convient de s'interrompre et d'identifier la cause du malaise. Pendant l'ensemble du processus, tous les décideurs doivent être impliqués en fonction de leurs niveaux pour obtenir leur assistance. Avant de prendre une décision finale, il convient de vérifier attentivement si toutes les interactions et conséquences impliquées ont été comprises correctement. L'objectif de la documentation est de permettre la reconstitution du processus de prise de décision à une date ultérieure. La décision peut alors être communiquée à un moment opportun et selon les niveaux.

3. Mise en application de la décision prise

La planification et l'exécution sont les prochaines étapes à franchir pour mettre en application la décision. L'organisation et les responsabilités doivent être définies clairement. Il est judicieux de définir préalablement les priorités et les mesures nécessaires correspondantes. Le controlling final sert à vérifier si l'implémentation a permis d'atteindre les résultats souhaités et si les conditions de base ont été remplies. Le processus de prise de décision peut être amélioré en mettant en œuvre le processus d'amélioration continu (Continuous Improvement Process - CIP).

II. Leçons tirées

Une culture de prise de décisions ouverte, transparente et favorable augmentera l'acceptation par toutes les parties impliquées. La mise en œuvre et l'acceptation de la responsabilité de la décision prise seront également facilitées considérablement. Les décisions durables sont prises avec le cœur et la tête.

