



**HAL**  
open science

# Turn-over de direction : quelles sont les meilleures pratiques pour faciliter les transitions de directions ?

Elena Navarro, Hajar Sarghini

## ► To cite this version:

Elena Navarro, Hajar Sarghini. Turn-over de direction : quelles sont les meilleures pratiques pour faciliter les transitions de directions ?. Sciences de l'Homme et Société. 2023. dumas-04227125

**HAL Id: dumas-04227125**

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-04227125>

Submitted on 3 Oct 2023

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - ShareAlike 4.0 International License

**UNIVERSITÉ DE MONTPELLIER**

**MOMA**

MÉMOIRE

PRÉSENTÉ POUR L'OBTENTION DU

**MASTER 2 MANAGEMENT STRATEGIQUE DES ORGANISATIONS DE SANTE**

Option « sanitaire »

Turn-over de Direction : Quels sont les meilleures pratiques pour faciliter les transitions de directions ?

**Présenté par :**

NAVARRO Elena

SARGHINI Hajar

**Jury :**

EMERY BOURSIER Sonia, Adjointe de Direction, Clinique Massilia les Pins

GEORGESCU Irène, Enseignante Chercheuse à l'Université de Montpellier, Directrice de Mémoire

**Année :**

Soutenance le 29 Aout 2023



# Sommaire

<b>Remerciements</b> .....	<b>5</b>
Remerciements de Hajar .....	5
Remerciements d'Elena .....	6
<b>I- Introduction</b> .....	<b>8</b>
<b>II- Revue de littérature</b> .....	<b>12</b>
<b>A) Impact du turn-over sur une entreprise</b> .....	<b>12</b>
1. Facteur influençant le turn-over de direction.....	14
2. Impact sur la performance organisationnelle et conséquences financières .....	18
3. Impact sur les collaborateurs .....	25
<b>B) Posture Managériale : Relation manager/salarié</b> .....	<b>26</b>
1. Les différents types de management .....	29
2. Difficulté d'un directeur qui prend son poste .....	36
3. Les différents types de profils de salarié .....	47
<b>C) Motivation</b> .....	<b>51</b>
1. Les différents leviers de motivation.....	53
2. Impact du turn-over de direction sur la motivation du salarié .....	55
<b>III- Méthodologie</b> .....	<b>57</b>
<b>A) Observation participante</b> .....	<b>60</b>
<b>B) Entretien semi directif</b> .....	<b>63</b>
1. La population interviewée :.....	63
2. Modalités de réalisations et collecte des résultats :.....	65
<b>IV- Résultats et discussions</b> .....	<b>69</b>
<b>A) Impact du turn-over sur les collaborateurs</b> .....	<b>69</b>
1. Réaction des équipes.....	69
2. Motivation.....	71
3. Gestion des émotions et des inquiétudes par les équipes.....	73
4. Stratégie des collaborateurs pour maintenir leur stabilité.....	75
<b>B) Impact du turn over sur l'établissement</b> .....	<b>76</b>
1. Comment le turn over de direction a influencé la stabilité et la continuité de la clinique dans ses activités et projets.....	76
2. Les enjeux auxquels sont confrontés les équipes .....	78
<i>Interprétation des résultats</i> .....	78
<b>C) Attente des collaborateurs</b> .....	<b>79</b>
1. Les éléments clés d'une intégration réussie du directeur .....	79
2. Les compétences ou qualité que peut avoir un bon directeur .....	82
<b>V- Conclusion</b> .....	<b>85</b>
<b>Annexes :</b> .....	<b>90</b>
<b>Annexe 1 : Guides d'entretiens – Collaborateurs et Cadres</b> .....	<b>90</b>
Guide d'entretien : Cadre de Rééducation .....	90
Guide d'entretien : Aide-soignante.....	95
Guide d'entretien : Conseillère clientèle.....	100

Guide d'entretien : Infirmière.....	104
Guide d'entretien : Infirmière.....	109
Guide d'entretien : Technicienne de l'information médicale .....	114
Guide d'entretien : Médecin.....	119
Guide d'entretien : Agent de service Hospitalier .....	124
Guide d'entretien : Ancien Infirmier Diplômé Coordinateur .....	129
Guide d'entretien : DIÉTÉTICIENNE.....	134
Guide d'entretien : Ancienne Conseillère clientèle.....	139
Guide d'entretien : Secrétaire médicale .....	144
Guide d'entretien : Agent d'accueil.....	149
Guide d'entretien : Adjoint de Direction.....	154
<b>Annexe 2 : Référentiel de la Haute Autorité de Santé – Leadership .....</b>	<b>161</b>
Première page du livret sur « L'évaluation de la gestion du leadership, des équipes et de la qualité de vie au travail.....	161
Passage du livret sur « L'évaluation de la gestion du leadership, des équipes et de la qualité de vie au travail ».....	162
<b>Webographie :.....</b>	<b>164</b>
<b>Bibliographie .....</b>	<b>166</b>
<b>Titre : .....</b>	<b>168</b>
<b>Résumé .....</b>	<b>168</b>
<b>Mots clés : .....</b>	<b>168</b>



# Remerciements

## Remerciements de Hajar

Je tiens à exprimer mes sincères remerciements à ma famille pour leur soutien constant tout au long de mes études. Leur amour, leurs encouragements et leur confiance en moi ont été des sources d'inspiration qui m'ont permis d'atteindre mes objectifs. Je suis reconnaissante envers mes parents pour leur soutien inconditionnel et leurs précieux conseils. Leur présence et leur encouragement ont été des facteurs essentiels dans ma réussite académique.

Je tiens à exprimer mes sincères remerciements à Mme Emery Boursier, adjointe de direction de la clinique Massilia les Pins, et tutrice de mon apprentissage. Son soutien, le temps consacré et son accompagnement quotidien ont été précieux tout au long de mon parcours. Son expertise et sa formation au poste d'Adjointe m'ont permis d'acquérir de solides connaissances et compétences. Au cours des trois dernières années, j'ai eu la chance de bénéficier de sa bienveillance et son soutien constant qui ont créé un environnement de travail propice à l'apprentissage et à l'épanouissement.

Je souhaite également remercier Mme Lautier, directrice de transition, avec laquelle j'ai eu la chance de collaborer. Son expérience de plus de 20 ans dans des postes de direction, ainsi que ses multiples remplacements dans d'autres établissements du groupe, notamment au sein de la région PACA, ont été une source d'inspiration et d'apprentissage pour moi.

Je remercie sincèrement Mme Georgescu, Directrice de mémoire, pour son soutien et son accompagnement tout le long de notre travail. Sa guidance éclairée et son expertise nous ont grandement apporté.

Je tiens également à exprimer ma gratitude envers l'ensemble du personnel de la clinique pour leur collaboration et leur accueil bienveillant. Leur participation active et leur disponibilité ont grandement facilité ma recherche et m'ont permis d'obtenir des informations précieuses.

Je tiens également à souligner ma satisfaction d'avoir eu l'opportunité de travailler avec des femmes remarquables au sein de la clinique Massilia les Pins. Les postes de direction souvent occupés par des hommes, il me tient à cœur de mettre en valeur et de célébrer le leadership féminin. Travailler avec ces femmes inspirantes et compétentes a été une source de fierté et d'inspiration pour moi. Leur présence dans des postes clés, m'encourage à poursuivre mes ambitions professionnelles avec détermination.

Enfin, mes remerciements vont également à toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce mémoire, ainsi qu'à ma famille et mes proches pour leur soutien constant tout au long de cette aventure.

## Remerciements d'Elena

Je tiens tout d'abord à remercier, mon conjoint pour son écoute, sa bienveillance, sa présence et son soutien durant cette année de Master II.

Ainsi que mes enfants, ma famille, qui m'ont encouragé à chaque instant, étape par étape pour aboutir à la fin de cette formation.

J'ai pu atteindre mes objectifs, en étant entourée et soutenue.

Je souhaite également remercier mes amies pour leur écoute, leurs discours bienveillants et rassurants, leur positivisme dans ce parcours que j'ai entrepris.

Je tiens ensuite à exprimer mes remerciements à mes entourages professionnels qui ont su être patient, concilier sur mon organisation de vie au sein de mes différents lieux de travail. Pour que je puisse au mieux organiser ma vie d'étudiante et d'infirmière dans le but de réussir.





## I- Introduction

Le turnover de direction, également connu sous le nom de rotation des cadres supérieurs, est devenu une réalité incontournable dans le monde des entreprises. Les mouvements fréquents de dirigeants au sein des organisations ont des implications significatives sur la performance, la stabilité et la continuité stratégique des entreprises. Le présent mémoire se propose d'explorer en profondeur l'impact du turnover de direction sur les entreprises, en mettant en évidence les causes de ce phénomène, ses conséquences sur les employés, la culture d'entreprise, la stratégie et les résultats financiers, ainsi que les meilleures pratiques de gestion pour atténuer ses effets négatifs.

Le taux de turn-over est un indicateur RH qui définit de manière chiffrée le renouvellement de l'effectif d'une entreprise sur une année. Ce taux, met en rapport les entrées de salariés dans l'entreprise et les sorties de salariés sur une année T.

« Turn » pour la rotation et « over » pour remplacement. C'est un terme couramment utilisé en management.

Selon un article de Appvizer.fr <sup>1</sup> « le taux de renouvellement du personnel est un indicateur stratégique pour l'entreprise, car il traduit l'état de santé de votre organisation. ».

En général, on associe un faible taux de Turn-over à un contexte social plutôt positif de l'entreprise. Cependant l'analyse de ce taux doit prendre en compte le secteur d'activité de l'entreprise ainsi que le poste occupé.

La gestion des entreprises est en constante évolution, confrontée à des défis complexes (gestion d'une crise sanitaire inattendue par exemple) et à une concurrence accrue.

Dans ce contexte, la composition et la stabilité de la direction jouent un rôle crucial dans la réussite d'une entreprise. Cependant, le turnover de direction est devenu un problème récurrent dans de nombreuses organisations, perturbant la dynamique interne et entravant la réalisation des objectifs stratégiques. Comprendre les causes profondes de ce phénomène est essentiel pour formuler des mesures d'atténuation efficaces.

---

<sup>1</sup> <https://www.appvizer.fr/magazine/ressources-humaines/systeme-dinformation-rh-sirh/taux-rotation-personnel>

Outre les effets sur les dirigeants et les décideurs, le turnover de direction a un impact majeur sur les employés à tous les niveaux de l'entreprise. La motivation, l'engagement et la cohésion d'équipe peuvent être sérieusement affectés lorsque les dirigeants changent fréquemment. En outre, la culture d'entreprise peut être remise en question, compromettant ainsi la stabilité et l'identité organisationnelle.

Le turnover de direction a également des répercussions sur la stratégie globale de l'entreprise. Les dirigeants qui partent emportent souvent avec eux une connaissance approfondie de l'entreprise et de son environnement, ce qui peut entraîner des perturbations dans la mise en œuvre des plans stratégiques et une perte de continuité. De plus, les relations avec les parties prenantes externes, y compris les investisseurs, les clients et les fournisseurs, peuvent être affectées par l'instabilité de la direction.

Face à ces défis, il est essentiel de mettre en place des pratiques de gestion appropriées pour atténuer les effets négatifs du turnover de direction et promouvoir la continuité organisationnelle. Des stratégies telles que la planification de la succession, la communication transparente et le maintien de la culture d'entreprise peuvent jouer un rôle clé dans la gestion de ce phénomène.

Notre choix de nous pencher sur le phénomène du turn-over de direction dans le secteur sanitaire est motivé par plusieurs facteurs essentiels. Tout d'abord, nous constatons que le secteur sanitaire est particulièrement affecté par ce phénomène, ce qui a des conséquences significatives sur les organisations et les équipes de travail. La crise sanitaire du COVID-19 a d'autant plus accentué ce phénomène, avec des changements fréquents de direction et des ajustements organisationnels rapides pour faire face à la pandémie.

En comprenant les causes et les impacts du turn-over de direction dans le secteur sanitaire, nous espérons contribuer à une meilleure gestion des ressources humaines et à une plus grande stabilité au sein des organisations sanitaires. En développant une compréhension approfondie de ce phénomène, nous serons en mesure d'identifier des stratégies et des pratiques efficaces pour atténuer les effets négatifs du turn-over de direction et favoriser un environnement de travail plus favorable.

En outre, en envisageant un futur rôle au sein de la direction d'une organisation sanitaire, il est crucial d'avoir une connaissance approfondie de tous les aspects qui influencent son fonctionnement. En étudiant le turn-over de direction, nous cherchons à acquérir une

vision globale et systémique de ces organisations, en comprenant les interactions entre les différents acteurs et en saisissant les enjeux spécifiques auxquels ils font face.

En somme, notre choix de traiter le sujet du turn-over de direction dans le secteur sanitaire est motivé par notre volonté de contribuer à la compréhension de ce phénomène complexe et de ses conséquences dans un contexte particulièrement critique tel que la crise sanitaire récente. De plus, cela nous permettra de développer les compétences nécessaires pour devenir de bons gestionnaires, capables de relever les défis spécifiques rencontrés au sein d'une direction et de mieux comprendre l'organisation dans son ensemble, en prenant en compte les différentes parties prenantes impliquées.

Ce mémoire vise donc à fournir une analyse approfondie de l'impact du turnover de direction sur les entreprises, en explorant ses multiples facettes et en offrant des recommandations pratiques pour une gestion efficace. En comprenant les causes, les conséquences et les meilleures pratiques de gestion, les organisations peuvent être mieux préparées pour faire face aux défis liés au turnover de direction et assurer leur succès à long terme.

L'objectif de ce mémoire est d'explorer en profondeur l'impact du turn-over de direction, et de répondre à la problématique suivante :

***Quels sont les défis spécifiques rencontrés, au sein d'un établissement de santé, par les équipes et les collaborateurs lorsqu'ils doivent s'adapter à un nouveau directeur, et quelles sont les meilleures pratiques pour faciliter cette transition ?***

Pour cela nous allons mener notre étude au sein de la Clinique Massilia Les Pins, à Marseille. Nous avons structuré notre travail en plusieurs chapitres qui aborderont les aspects clés de cette problématique.

Dans le chapitre 1, nous avons présenté l'introduction de notre étude, en mettant en évidence le contexte et la justification de notre recherche.

Le chapitre 2 constitue le cadre théorique de notre étude. Nous réaliserons une revue de littérature approfondie sur le turn-over de direction, en mettant en lumière les concepts clés associés à ce phénomène. Nous explorerons les différentes perspectives théoriques

et les modèles existants qui nous aideront à mieux comprendre les enjeux et les implications du turn-over de direction dans les entreprises.

Le chapitre 3 sera consacré à la méthodologie et à la recherche. Nous décrirons en détail l'approche méthodologique que nous avons adoptée, y compris la population étudiée, l'échantillonnage, les méthodes de collecte des données et d'analyse. Nous expliquerons également les limites de notre recherche et les mesures prises pour garantir la validité et la fiabilité de nos résultats.

Le chapitre 4 sera dédié à la présentation des résultats obtenus et à leur analyse. Nous partagerons les principales conclusions de notre recherche, en les reliant étroitement à notre problématique initiale. Nous présenterons les données empiriques et les faits saillants issus de notre étude.

Enfin, dans le chapitre 5, nous conclurons notre mémoire en résumant les résultats clés et en soulignant les implications pratiques et théoriques de notre recherche. Nous discuterons des contributions spécifiques de notre étude, de ses limites et des pistes de recherche futures qui pourraient être explorées.

Cette structure de mémoire nous permettra d'approfondir notre compréhension de l'impact du turn-over de direction au sein de la clinique Massilia Les Pins et de fournir des recommandations pratiques pour les gestionnaires. Sans plus tarder, commençons par le chapitre 2 pour explorer plus en détail l'introduction de notre étude.

## II- Revue de littérature

Après avoir présenté l'introduction de notre étude, nous aborderons maintenant le chapitre 2, qui constitue le cadre théorique de notre recherche. Ce chapitre nous permettra de nous plonger plus profondément dans la compréhension du phénomène du turn-over de direction et des concepts clés qui y sont associés. En explorant la littérature existante et les modèles théoriques pertinents, nous pourrions établir les bases nécessaires pour analyser et interpréter nos résultats. Nous examinerons également les différentes perspectives et approches théoriques qui contribuent à la compréhension de l'impact du turn-over de direction sur les organisations. En somme, ce chapitre sera une étape cruciale pour asseoir notre démarche de recherche et nous permettra de mieux appréhender les enjeux du turn-over de direction dans le contexte de notre étude.

### A) Impact du turn-over sur une entreprise

Le concept de turnover en entreprise est un concept utilisé en gestion des ressources humaines pour décrire le mouvement du personnel au sein d'une organisation. Il fait référence aux départs et aux arrivées de salariés dans une entreprise sur une période donnée.

Il mesure le mouvement du personnel au sein d'une entreprise et peut être exprimé en pourcentage. Le turn-over peut être mesuré en calculant le taux de rotation du personnel, qui représente le pourcentage d'employés qui quittent l'organisation et sont remplacés par de nouveaux employés. Il peut également être exprimé en termes absolus, en indiquant le nombre total de départs et d'arrivées.

Le turnover peut être classé en deux catégories : le turnover volontaire et le turnover involontaire.

Le turnover volontaire se produit lorsque les employés décident de quitter l'entreprise de leur propre initiative, par exemple pour de meilleures opportunités de carrière, une rémunération plus élevée, un meilleur équilibre travail-vie personnelle ou des problèmes liés à l'environnement de travail. Cette forme de turn-over entraîne souvent une perturbation dans l'organisation de l'entreprise.

Le turnover involontaire, quant à lui, se produit lorsque l'employeur décide de mettre fin à la relation d'emploi avec un employé, par exemple en raison de performances insuffisantes, de restructurations organisationnelles ou de licenciements.

Un taux de turnover élevé peut avoir des conséquences néfastes sur une entreprise, notamment une perte de connaissances et d'expertise, des coûts de recrutement et de formation accrus, une baisse de productivité et une diminution de la satisfaction des employés restants. En revanche, un turnover modéré peut être considéré comme bénéfique, car il permet l'apport de nouvelles idées, de compétences et de diversité au sein de l'organisation.

La gestion du turnover implique de comprendre les facteurs qui influencent le départ des employés, de mettre en place des politiques et des pratiques visant à améliorer la rétention des employés et à attirer des talents, ainsi que de surveiller régulièrement les taux de turnover et d'analyser les tendances pour prendre des mesures appropriées.

En résumé, le turn-over est un concept clé en gestion des ressources humaines qui fait référence au mouvement du personnel au sein d'une organisation. Comprendre les facteurs qui influencent le turn-over et mettre en place des stratégies de gestion adéquates peut contribuer à favoriser la stabilité et la performance de l'organisation.

De nombreux chercheurs ont contribué à notre compréhension du turnover en entreprise. Mobley a proposé le modèle "Push-Pull-Mooring" pour expliquer les facteurs de départ des employés. Price a développé la théorie du "contrast of alternatives" qui met l'accent sur la comparaison des alternatives possibles. Hom a souligné l'importance des perceptions et des attitudes des employés. Griffeth a examiné les facteurs individuels et organisationnels du turnover. Steel a développé un modèle intégrant plusieurs théories et variables. Tett a étudié les facteurs de personnalité influençant le turnover. Allen a exploré les liens entre le turnover et d'autres phénomènes organisationnels tels que le climat et la satisfaction au travail. Ces chercheurs ont contribué à notre compréhension des facteurs individuels, situationnels et organisationnels liés au turnover en entreprise.

Ces chercheurs ont contribué de manière significative à la compréhension du turnover en entreprise et ont influencé les théories et les pratiques en matière de gestion des ressources humaines. Leurs travaux sont largement cités et utilisés dans la littérature académique sur

le sujet. Ils offrent ainsi des perspectives précieuses pour comprendre et gérer le turn-over en entreprise.

## 1. Facteur influençant le turn-over de direction

Dans le cadre de notre recherche sur les défis liés au turn-over de direction dans les établissements de santé, nous débutons notre revue de littérature en explorant les facteurs influençant un taux de turn-over élevé. Cette analyse nous permettra de mieux appréhender les causes sous-jacentes du phénomène avant d'aborder ses impacts sur les équipes et les collaborateurs. En nous basant sur des études et des travaux académiques existants, nous chercherons à identifier les facteurs organisationnels, managériaux et personnels qui jouent un rôle essentiel dans le départ fréquent des directeurs. Cette approche nous fournira des clés de compréhension pour aborder de manière approfondie les conséquences du turn-over de direction dans le secteur de la santé, qui constituent la base même de notre problématique.

Le turnover de direction est influencé par plusieurs facteurs qui peuvent varier en fonction de l'industrie, de la taille de l'entreprise, de la situation spécifique, et des caractéristiques individuelles des employés. Voici quelques facteurs couramment identifiés par la recherche, qui peuvent contribuer au turnover de direction :

### **La satisfaction au travail**

La satisfaction au travail, selon Roussel<sup>2</sup> correspond au « niveau de convergence entre ce que la personne désire et ce qu'elle retire des différents aspects de son travail ». Elle se compose de 3 dimensions :

- La dimension cognitive : relative à ce que sait ou croit savoir l'individu sur son travail. Ce sont les informations dont il dispose, l'opinion qu'il a à ce sujet.
- La dimension affective : qui se base sur les sentiments éprouvés à l'égard de ce même travail (les sentiments, les émotions).
- La dimension conative : qui correspond à la disposition à agir.
- 

La satisfaction au travail est fréquemment reconnue comme un facteur majeur influençant le taux de turn-over. Des recherches ont démontré que les employés insatisfaits sont plus enclins à quitter leur poste. Selon Mobley, Griffeth et Hand (1979), la satisfaction au travail revêt une

---

<sup>2</sup> <https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2015-7-page-37.htm>



importance cruciale pour comprendre les origines, les conséquences et le contrôle du Turn-over.

Les cadres, et directeurs peuvent également être poussés à quitter leur poste en raison d'une insatisfaction professionnelle, qu'il s'agisse de leurs fonctions et responsabilités, d'un manque de reconnaissance, de désaccords avec la direction ou d'incompatibilités avec les valeurs de l'entreprise.

Dans le cadre du baromètre du bien-être au travail 2022, réalisé par la mutuelle MNT et la Gazette, l'autonomie se classe en deuxième position parmi les facteurs de satisfaction au travail, recueillant un taux de satisfaction de 77%<sup>3</sup>.

### **Rémunération et avantages sociaux**

Une rémunération compétitive et des avantages sociaux attractifs peuvent jouer un rôle important dans la rétention des employés. Des recherches ont mis en évidence le lien entre la rémunération et le turn-over. Selon Allen et Meyer (1990), la rémunération est l'un des facteurs qui contribuent à l'engagement affectif, continu et normatif envers l'organisation, ce qui peut influencer la décision des employés de rester ou de quitter leur emploi.

### **Opportunités et développement professionnel**

L'existence d'opportunités de développement professionnel et de perspectives d'avancement peut influencer le choix des employés de rester ou de quitter l'entreprise (Blau, 1985). Selon Blau (1985), les employés qui perçoivent des possibilités de croissance et d'évolution dans leur carrière sont plus enclins à rester engagés et fidèles à leur organisation. Les dirigeants sont souvent attirés par des opportunités professionnelles plus stimulantes, telles que des postes de direction supérieure dans d'autres entreprises ou des offres d'emploi avec des avantages financiers plus attractifs. Des perspectives limitées de promotion ou d'évolution peuvent conduire à un turn-over de direction plus élevé (Meyer et al., 2002).

Ainsi, le phénomène de lassitude chez un directeur d'établissement qui a atteint le sommet de sa carrière au sein d'une organisation est une réalité courante. Après plusieurs années de direction, il peut ressentir un besoin de renouvellement et de défis différents. Cette période de remise en question profonde peut être influencée par plusieurs facteurs, parmi lesquels la stagnation dans son rôle actuel joue un rôle significatif.

---

<sup>3</sup> <https://www.jobmobilite.com/satisfaction-travail/>

La théorie de la hiérarchie des besoins d'Abraham Maslow offre une perspective intéressante pour comprendre cette évolution. Selon cette théorie, les besoins humains se développent en suivant une hiérarchie, passant des besoins de base tels que la sécurité et le confort physiologique aux besoins plus élevés tels que l'accomplissement personnel et la réalisation de soi. Lorsqu'un directeur a atteint le sommet de sa carrière et satisfait les besoins de base et d'estime au travail, son attention peut se tourner vers la réalisation personnelle et de nouveaux défis.

La recherche de nouvelles opportunités, y compris une éventuelle reconversion professionnelle, peut découler de cette évolution des motivations. Pour certains directeurs, cela pourrait signifier explorer de nouveaux domaines, embrasser de nouvelles passions ou même entreprendre une carrière dans un domaine complètement différent. Cette décision de reconversion peut être stimulée par le désir de se sentir à nouveau stimulé, de se réinventer professionnellement et de maintenir un sentiment de croissance personnelle.

En fin de compte, la lassitude et le besoin de nouveaux défis peuvent être des moteurs puissants pour un directeur qui a déjà atteint le sommet de sa carrière. Cette transition vers de nouvelles opportunités reflète la nature humaine en quête de développement continu et d'épanouissement, même après avoir atteint des sommets professionnels.

### **Les relations interpersonnelles**

Les relations interpersonnelles entre les directeurs et les autres membres de l'organisation peuvent jouer un rôle dans le turn-over de direction. Des conflits ou des relations tendues peuvent inciter les directeurs à chercher des opportunités ailleurs (Pelled, Eisenhardt & Xin, 1999). De même, selon Eisenberger et Al, le manque de reconnaissance, de soutien et de communication, peut conduire à une plus grande propension des employés à quitter leur emploi. La qualité de la relation entre les employés et leurs supérieurs hiérarchiques peut avoir un impact sur le turn-over

### **L'équilibre entre les exigences professionnelles et personnelles**

L'équilibre entre les exigences professionnelles et personnelles peut également influencer le turn-over. Des recherches ont montré que les employés qui parviennent à concilier efficacement travail et vie personnelle sont plus satisfaits et moins enclins à quitter leur emploi (Kossek & Ozeki, 1999). Les dirigeants peuvent être poussés à quitter leur poste en raison d'un déséquilibre entre leurs responsabilités professionnelles et leurs engagements personnels ou familiaux.

La crise du COVID-19 a accentué ce phénomène en mettant les dirigeants des organisations sanitaires, face à des défis sans précédent dans leur rôle professionnel, notamment dans la gestion de situations d'urgence, la prise de décisions cruciales, et la nécessité d'assurer la continuité des soins, et des opérations malgré les restrictions et les changements rapides. Cela a entraîné une pression supplémentaire à leur carrière professionnelle, et dans le même temps, de nombreux dirigeants ont également été confrontés à des défis personnels en raison des restrictions, des problèmes de santé, ou des responsabilités familiales accrues pendant le confinement.

Dans ce contexte, l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle est devenu d'autant plus important pour les collaborateurs, et de surcroît pour les dirigeants des organisations sanitaires, car la frontière entre ces deux sphères s'est estompée. Les organisations ont dû adapter leurs pratiques et soutenir leurs dirigeants en leur offrant plus de flexibilité et de soutien pour surmonter ces défis.

Selon l'article « conditions de travail : les français aspirent à un meilleur équilibre entre vie perso et vie pro »<sup>4</sup> du site Capital.fr, *ce qui a changé depuis la crise de Covid, c'est le sentiment de sacrifier trop de temps à travailler, au détriment de sa vie personnelle. En effet, 52% des Français sont frustrés de ne pas passer assez de temps avec leur famille et amis.* Un autre article vient confirmer cela, en effet selon le rapport de rétention publié par « Work Institute » publié en 2019, *les départs de collaborateurs pour un meilleur équilibre vie professionnel et personnel ont augmenté de 20% depuis 2013*<sup>5</sup>.

### **Le style de leadership**

Le leadership est un des plus importants facteurs explicatifs de la performance des ressources humaines dans les organisations (Lowe, Kroeck et Sivasubramaniam, 1996). Le style de leadership adopté par les directeurs peut avoir un impact sur le turn-over de direction. Des études ont montré que des styles de leadership inappropriés, tels qu'un leadership autoritaire ou abusif, peuvent conduire à un plus grand taux de turn-over de direction. En effet, Les directeurs qui adoptent un leadership abusif ou autoritaire sont plus enclins à démissionner rapidement pour plusieurs raisons. Ils peuvent prendre conscience des conséquences négatives de leurs comportements sur l'équipe et l'organisation, subir

---

<sup>4</sup> <https://www.capital.fr/votre-carriere/conditions-de-travail-les-francais-aspirent-a-un-meilleur-equilibre-entre-vie-pro-et-vie-perso-1407555>

<sup>5</sup>Retention Report 2019 : <https://info.workinstitute.com/hubfs/2019%20Retention%20Report/Work%20Institute%202019%20Retention%20Report%20final-1.pdf#page=9>

des pressions internes et externes pour changer leur style de leadership, rencontrer des difficultés à maintenir le soutien et la coopération de leur équipe, ainsi que réaliser l'inefficacité de leur approche. En conséquence, ils choisissent souvent de démissionner pour éviter les conséquences ou pour permettre à l'organisation de trouver un dirigeant plus adapté. (Tepper, 2000).

### **Les périodes de transition organisationnelle**

Les périodes de transition organisationnelle, comme les fusions, acquisitions ou restructurations, peuvent entraîner des incertitudes quant à la position des dirigeants actuels, les poussant ainsi à chercher d'autres opportunités

Il convient de noter que ces facteurs ne sont pas exhaustifs et que d'autres variables peuvent également jouer un rôle dans le turn-over en entreprise. La compréhension des facteurs spécifiques à chaque organisation peut être essentielle pour mettre en œuvre des stratégies de rétention et de succession efficaces afin d'atténuer le turn-over de direction et promouvoir la stabilité organisationnelle.

Après avoir examiné les différents facteurs qui influencent le turn-over, il est important d'explorer les conséquences que ce phénomène peut avoir sur une entreprise. En effet, le départ fréquent des directeurs peut entraîner des répercussions significatives sur la stabilité, la performance et la culture organisationnelle. Nous allons donc maintenant nous pencher sur les différents impacts du turn-over de direction et analyser comment cela peut influencer le fonctionnement et les résultats de l'entreprise.

Le turn-over, qu'il s'agisse du turn-over de direction ou du turn-over en général, peut avoir divers impacts sur une entreprise. Il peut entraîner une déstabilisation des équipes, une baisse de la performance, une démotivation des employés et des coûts financiers. Il est donc crucial d'analyser ces impacts afin de mieux comprendre les enjeux et de mettre en place des stratégies adaptées pour y faire face.

## **2. Impact sur la performance organisationnelle et conséquences financières**

Après avoir examiné attentivement les facteurs potentiels à l'origine du turn-over de direction dans les organisations, il est maintenant temps de nous concentrer sur les répercussions concrètes de ce phénomène. Cette partie de la revue de littérature

s'attache à explorer les impacts du turn-over de direction sur les équipes, les collaborateurs et l'établissement dans son ensemble.

Le turn-over de direction, en raison de sa nature dynamique, peut générer des changements significatifs dans le fonctionnement global d'une organisation. Il est essentiel de comprendre comment ces bouleversements peuvent influencer la performance, la motivation et la stabilité au sein de l'équipe. En outre, nous nous intéressons également aux conséquences sur la continuité des projets en cours et sur la mise en œuvre des orientations stratégiques préexistantes.

Cette exploration des impacts du turn-over de direction nous permettra de mieux appréhender les défis spécifiques auxquels font face les équipes et les collaborateurs lorsqu'ils sont confrontés à l'arrivée d'un nouveau directeur. Ces informations nous aideront à mieux cerner les enjeux liés à la stabilité et à la cohésion au sein de l'organisation, tout en mettant en lumière les stratégies managériales efficaces pour faciliter cette transition.

Sans plus tarder, plongeons-nous dans cette partie cruciale de la revue de littérature, où nous analyserons en profondeur les impacts du turn-over de direction sur les acteurs clés de l'organisation.

Selon Thomas CHARDIN, dirigeant fondateur de « Parlons RH », à l'occasion d'une de ses apparitions à l'émission « Tech RH » sur BFM TV BUSINESS, « *le taux de turn-over a doublé en 20 ans en France* ». <sup>6</sup> La crise de COVID-19 a mis en exergue cette problématique.

### **Recrutement et intégration**

L'un des impacts premiers du turn-over, est d'ordre économique. Évoquons en première position le coût de recrutement et de formation. Le turn-over de manière général, engendre un coût. Remplacer un collaborateur perdu coûte jusqu'à 33 % de sa rémunération annuelle, selon Work institute. En effet, le turn-over induit deux types de coûts<sup>7</sup>, d'une part les coût liés au processus de recrutement et d'autres part, les coûts liés à l'intégration du nouveau collaborateur.

---

<sup>6</sup> [https://www.bfmtv.com/economie/replay-emissions/tech-rh/tech-rh-queelles-sont-les-grands-moments-et-tendances-de-2022-samedi-8-janvier-2022\\_VN-202201080276.html](https://www.bfmtv.com/economie/replay-emissions/tech-rh/tech-rh-queelles-sont-les-grands-moments-et-tendances-de-2022-samedi-8-janvier-2022_VN-202201080276.html)

<sup>7</sup> <https://payfit.com/fr/fiches-pratiques/cout-recrutement/#:~:text=Le%20budget%20de%20recrutement%20moyen,multiplié%20par%20deux%20voire%20trois.>

Le recrutement engendre des coûts significatifs, principalement liés au processus de sourcing des candidats. Pour diffuser les annonces d'emploi, les entreprises doivent investir dans la publication sur des sites d'offres d'emploi, ce qui peut représenter un coût pouvant aller jusqu'à 1 000 € en fonction du nombre de sites et d'offres à diffuser. Certaines entreprises optent également pour l'externalisation du recrutement en faisant appel à des cabinets spécialisés, ce qui entraîne également des dépenses supplémentaires.

De plus, l'utilisation d'outils digitaux pour le sourcing ou la gestion des candidatures peut également entraîner des frais d'applications et d'abonnements. Ces coûts doivent également être pris en compte lors du calcul du coût total d'un recrutement.

Enfin, il est important de considérer le salaire des recruteurs, qui participe également au coût global du processus de recrutement. Le temps et les ressources investis par les recruteurs dans la recherche, la sélection et l'évaluation des candidats représentent une dépense supplémentaire pour l'entreprise. Le coût du recrutement inclut les frais de diffusion des annonces, les éventuels frais liés à l'externalisation du recrutement, les coûts des outils digitaux utilisés et le salaire des recruteurs impliqués dans le processus. Il est donc essentiel pour les entreprises d'optimiser leur processus de recrutement afin de minimiser ces coûts tout en attirant les meilleurs talents.

Une fois le candidat recruté, il est essentiel de prendre en compte les coûts liés à son intégration au sein de l'entreprise. Cela inclut les frais liés aux formations nécessaires pour le développement de ses compétences ainsi que les dépenses engendrées par les déplacements ou les repas liés à cette phase d'intégration.

Par ailleurs, le salaire du nouveau collaborateur représente un coût important pour l'entreprise. En effet, l'ajout d'un nouveau salarié entraîne une augmentation des charges de l'entreprise, ce qui nécessite une évaluation préalable avant tout recrutement.

En outre, il est crucial de prendre en compte les coûts liés au matériel nécessaire pour le salarié, (tels que l'ordinateur, le téléphone ou encore les licences des logiciels utilisés dans son travail quotidien, car chaque collaborateur a ses propres exigences professionnelles).

Selon différentes études, le coût total du recrutement et de l'intégration du salarié peut représenter entre 15 et 25 % de son salaire brut annuel. Il est donc primordial pour les

entreprises de considérer ces dépenses afin de bien évaluer l'impact financier de chaque recrutement et d'assurer une gestion efficace des ressources.

Ines Lazaar dans son article « Comment évaluer le coût d'un recrutement ? », sur le site Payfit.fr, écrit à ce propos « *Le budget de recrutement moyen en France se situe entre 3 000 € et 10 000 €. Pour certaines entreprises, cela représente un coût conséquent. D'autant plus qu'une erreur de casting peut avoir des conséquences financières importantes puisque le coût d'un recrutement raté sera multiplié par deux voire trois.* »

Le remplacement fréquent des dirigeants implique des coûts de recrutement, de sélection et de formation des nouveaux dirigeants, représentant ainsi un fardeau financier. Au-delà de la charge financière, l'intégration d'un nouveau collaborateur prend beaucoup de temps.

L'intégration d'un nouveau salarié demande du temps. Le délai nécessaire pour qu'un employé soit pleinement opérationnel dépend de divers facteurs tels que la complexité du poste, la formation requise et l'expérience préalable du salarié. Selon certaines recherches, il peut falloir en moyenne trois à six mois pour qu'un nouvel employé atteigne son plein potentiel et soit complètement autonome dans ses tâches.

En effet l'intégration d'un nouveau directeur, nécessite du temps et peut avoir des répercussions significatives sur l'entreprise. Pendant cette phase, la continuité opérationnelle et la prise de décision peuvent être compromises. La communication et l'image de l'entreprise sont également impactées, pouvant influencer les relations externes et la performance globale.

L'absence de prise de décision sur le long terme peut avoir des conséquences financières et affecter la performance d'un établissement. Elle induit des retards dans la résolution des problèmes et la mise en œuvre de nouvelles initiatives, qui entrave la croissance.

De plus l'absence de décision peut démotiver les employés, qui de ce fait perdront leur ligne de conduite. La démotivation impact directement leur productivité et leur engagement.

### ***Perte de connaissance et de savoir faire***

Parmi les impacts du turn-over de manière générale, nous pouvons recenser la perte de connaissances et de compétences. En effet, le turn over peut avoir des impacts sur les connaissances tacites et le savoir-faire accumulés par les employés au fil du temps. Lorsqu'un employé quitte l'entreprise, il peut emporter avec lui des connaissances spécifiques, des compétences et des informations tacites qui ne sont pas facilement transférables à d'autres membres de l'équipe. Cela peut entraîner une "perte de connaissance" organisationnelle et des difficultés d'apprentissage pour les nouveaux employés ou ceux qui restent dans l'entreprise.

L'impact est d'autant plus fort, lorsqu'il s'agit du départ d'un Directeur ou d'un chef de service. Lorsqu'un dirigeant quitte son poste, il emporte avec lui une expérience, une expertise et une compréhension approfondie des opérations, des stratégies et de la culture de l'entreprise. Ces connaissances tacites et contextuelles ne sont souvent pas facilement documentées et transmises aux autres membres de l'organisation. En conséquence, lorsque le Directeur part, ces connaissances peuvent être perdues, ce qui peut entraîner une discontinuité dans la prise de décisions, une baisse de l'efficacité opérationnelle et un manque de cohérence dans la mise en œuvre des stratégies.

### ***Perturbation de la continuité opérationnelle***

Le turn-over de direction, du fait de la perte de connaissance et de savoir-faire, peut également perturber la continuité opérationnelle, et la mise en œuvre des stratégies d'une organisation.

Lorsqu'un nouveau directeur ou chef de service arrive, il peut vouloir mettre en place de nouvelles stratégies ou orientations, ce qui peut entraîner des changements importants dans la gestion de l'entreprise. Ces changements fréquents peuvent créer de l'incertitude au sein de l'organisation et affecter la performance globale.

La mise en œuvre de nouvelles stratégies ou la modification des processus opérationnels peut nécessiter du temps et des ressources, ce qui peut ralentir temporairement les activités de l'entreprise. De plus, les employés peuvent se sentir désorientés face à ces changements et avoir besoin d'un temps d'adaptation pour assimiler les nouvelles directives. Cela peut entraîner une baisse de la productivité pendant la phase de transition.



La perturbation de la continuité opérationnelle peut également affecter la relation de l'entreprise avec ses partenaires, clients et fournisseurs. Les changements fréquents de direction peuvent créer une image d'instabilité et d'incertitude auprès des parties prenantes externes, ce qui peut affecter la confiance et la fidélité des clients, ainsi que les relations commerciales avec les fournisseurs.

### **Culture d'entreprise**

Un certain nombre d'études ont été réalisées par des chercheurs universitaires sur la relation entre la culture d'entreprise et la performance.

Avant d'entrer plus dans le détail de l'impact du turn-over sur la culture d'entreprise, il convient de définir ce qu'est la culture d'entreprise et la relation positive qu'elle entretient avec la performance d'une organisation.

La culture d'entreprise<sup>8</sup> selon Dupé Julien, CEO et fondateur du site internet infonet.fr, émerge naturellement à partir de l'identité et de l'historique de l'entreprise, et elle s'incarne dans les activités quotidiennes ainsi que dans la stratégie de marque. Elle incarne la raison d'être de l'entreprise, ses méthodes de travail et de réflexion, ses pratiques courantes, ses normes et ses symboles que les dirigeants cherchent à transmettre à tous les membres de l'équipe.

Selon une étude menée par John P. Kotter et James L. Heskett dans "Corporate Culture and Performance" (1992), il a été révélé que les organisations gérant efficacement leur culture d'entreprises, ont enregistré une croissance significative des revenus à hauteur de 682 % par rapport à celles qui n'ont pas bien géré leur culture d'entreprise, qui quant à elle connaissent une croissance à hauteur de 166 %. De plus, les organisations à fortes culture d'entreprises ont vu leurs cours d'actions augmenter de 901 % contre 74 % pour les autres. Ces résultats soulignent le lien direct entre la culture d'entreprise et la performance financière.

Les dirigeants jouent un rôle clé dans le maintien et la promotion de la culture d'entreprise. Ils sont souvent les principaux artisans de la définition des valeurs, des normes et des comportements souhaités au sein de l'organisation. Les dirigeants agissent en tant que modèles et influencent la manière dont les employés perçoivent et adoptent la culture

---

<sup>8</sup> Culture d'entreprise : <https://infonet.fr/lexique/definitions/culture-dentreprise/>

de l'entreprise. Leur engagement et leur adhésion aux valeurs de l'entreprise sont essentiels pour que la culture d'entreprise soit authentique et durable.

Le départ fréquent de dirigeant peut perturber la cohésion et les valeurs culturelles de l'entreprise, et cela peut avoir des répercussions négatives sur l'engagement et la satisfaction des employés. Les employés ont du mal à s'identifier avec les valeurs, la mission ou la culture de leur entreprise. Cette déconnexion peut entraîner une perte de sens au travail, une baisse de la motivation et une diminution de l'engagement envers l'organisation.

### **Image et réputation**

En effet, l'un des impacts souvent sous-estimés du turnover est la menace pour la réputation de l'entreprise. En effet, un turn-over, notamment de direction qui induit des coûts dissimulés comme un déficit d'image.

La qualité de vie au travail est devenue un atout majeur d'attraction des candidats. Aujourd'hui, avec l'ère du numérique, les candidats sont de plus en plus regardants. En effet, 95% des candidats font des recherches en ligne sur une entreprise avant même de postuler<sup>9</sup>, et les départs fréquents de collaborateurs peuvent envoyer un message négatif.

Cet impact s'étend jusqu'aux clients, aux partenaires commerciaux. Une rotation élevée peut être interprétée comme un signe de problèmes internes, de mauvaise gestion ou d'un environnement de travail peu attrayant. Cette perception peut nuire à la crédibilité de l'entreprise sur le marché et entraîner une diminution de la confiance des parties prenantes. Par conséquent, le coût en termes d'image et de réputation peut être aussi conséquent que les dépenses financières plus tangibles liées au recrutement et à la formation de nouveaux employés. De telles situations peuvent conduire à la perte de contrats importants au profit d'entreprises mieux considérées et même à une dépréciation de la valeur de l'entreprise sur le marché.

---

<sup>9</sup> <https://solutions.welcometothejungle.com/limites-marque-employeur>

### 3. Impact sur les collaborateurs

Lorsqu'un changement de direction se produit au sein d'une entreprise, il engendre des répercussions significatives à la fois sur l'établissement lui-même et sur les collaborateurs qui y travaillent. Alors que nous avons déjà examiné les conséquences de ce phénomène du point de vue de l'entreprise, il est tout aussi essentiel de considérer comment les membres de l'équipe réagissent et s'adaptent à ces changements. Les réactions des collaborateurs face au turn-over de direction sont variées et peuvent influencer considérablement la dynamique organisationnelle. Dans cette optique, nous allons explorer les stratégies d'adaptation souvent observées chez les salariés confrontés à ce type de transition.

#### *Ouverture et flexibilité :*

Selon Pascale et Athos (1981), certains salariés adoptent une attitude d'ouverture et de flexibilité face au changement. Ils sont prêts à s'adapter, à apprendre de nouvelles méthodes de travail et à collaborer avec le nouveau directeur. Ils cherchent à comprendre les objectifs et les attentes du nouveau dirigeant, et ajustent leur comportement en conséquence.

#### *Recherche d'informations :*

Les salariés peuvent adopter une stratégie consistant à rechercher activement des informations sur le nouveau directeur, ses antécédents, ses objectifs et sa vision pour l'entreprise. Ils cherchent à se familiariser avec le style de leadership et les valeurs du nouveau dirigeant, afin de mieux comprendre les changements à venir et d'ajuster leurs actions en conséquence. Les employés observent attentivement le directeur, cherchant à comprendre qui il est en tant que leader. Leur opinion sur son efficacité se forme rapidement, et il devient difficile de la changer par la suite (Watkins, 2006).

#### *Renforcement des compétences :*

Par ailleurs, Cameron et Green (2004), suggèrent que certains salariés peuvent profiter du changement de direction comme une occasion de renforcer leurs compétences. Ils se concentrent sur le développement de nouvelles compétences ou l'amélioration de compétences existantes afin de répondre aux nouvelles attentes et exigences du nouveau dirigeant. Ils peuvent chercher des formations, des mentors ou des opportunités de développement professionnel pour améliorer leurs performances.

### *Renforcement des relations interpersonnelles :*

Les salariés peuvent chercher à renforcer leurs relations avec les collègues et les membres de l'équipe pour créer un réseau de soutien mutuel. Ils peuvent collaborer étroitement, partager leurs connaissances et leurs expériences, et s'entraider dans le processus d'adaptation au changement de direction.

### *Expression des préoccupations et des suggestions :*

Certains salariés peuvent choisir de s'exprimer ouvertement en exprimant leurs préoccupations, leurs inquiétudes ou leurs suggestions quant au changement de direction. Ils peuvent participer activement aux réunions d'équipe, aux groupes de discussion ou aux enquêtes de satisfaction pour partager leurs points de vue et contribuer à façonner la nouvelle direction.

Il convient de noter que les stratégies d'adaptation peuvent varier d'un individu à l'autre en fonction de leurs personnalités, de leurs expériences antérieures et de leurs attentes. Certaines personnes peuvent s'adapter rapidement, tandis que d'autres peuvent avoir besoin de plus de temps pour s'ajuster au changement. Il est important que les dirigeants et les responsables des ressources humaines soutiennent les salariés pendant cette période de transition en fournissant des informations claires, en encourageant la communication ouverte et en offrant des opportunités de développement professionnel.

## **B) Posture Managériale : Relation manager/salarié**

Après avoir examiné les impacts du turnover de direction en entreprise, nous aborderons maintenant les différentes approches de management et de leadership ainsi que leur importance dans la gestion du turnover. Nous analyserons comment ces approches influencent la motivation, l'engagement et la fidélisation des collaborateurs, tout en prenant en compte les besoins spécifiques des différents types de salariés. Nous mettrons également en évidence le rôle essentiel du leadership dans la transition des équipes lors d'un changement de direction. En résumé, cette partie du mémoire explorera les types de management, le leadership et les différents profils de salariés dans le contexte du turnover de direction.

Le management, correspondant à l'organisation et à la direction des activités d'une entreprise pour atteindre ses objectifs, a été défini par des personnalités influentes telles que Peter Drucker et Henri Fayol.

Peter Drucker, considéré comme le père du management moderne, a proposé des idées novatrices. Il a souligné l'importance de la gestion par objectifs et a mis l'accent sur le rôle du leadership dans la motivation des employés. Drucker a également insisté sur la planification stratégique et l'adaptabilité aux changements environnementaux.

Henri Fayol, quant à lui, a contribué à la théorie classique de l'organisation. Il a identifié cinq fonctions de base du management : la planification, l'organisation, la coordination, le commandement et le contrôle.

Le management, en tant que démarche globale, comprend quatre grandes fonctions : le pilotage, l'organisation, l'animation et la direction. Le pilotage implique de fixer des objectifs et de contrôler les résultats, tandis que l'organisation consiste à répartir et coordonner le travail au sein de l'équipe. L'animation requiert de mobiliser les membres de l'organisation, en mettant en place des actions de formation et de motivation. Enfin, la direction implique de prendre des décisions pour réaliser les objectifs de l'organisation.

Il existe une distinction entre le management stratégique, qui concerne les décisions à long terme sur les orientations de l'organisation, et le management opérationnel, qui se concentre sur le fonctionnement quotidien. Ces deux aspects du management sont interdépendants et nécessitent des compétences spécifiques.

La décision stratégique, souvent complexe, est prise au niveau hiérarchique le plus élevé. Elle présente un caractère peu répétitif et difficilement réversible puisqu'elle nécessite des ressources importantes et engage par conséquent la pérennité de l'organisation.

Le management opérationnel consiste à assurer le fonctionnement quotidien de l'organisation. Il concerne les décisions opérationnelles qui sont par définition plus simple et plus fréquentes, avec un impact à moyen et court terme. Il est assuré par le personnel d'encadrement ou hiérarchiquement plus bas et vise à mettre en place concrètement la stratégie de l'organisation à l'aide de plans opérationnels (ex : création d'outils, formation et animation des collaborateurs). Le management opérationnel fait appel à des

compétences de gestion (humaines, financières, logistiques, commerciales...) pour optimiser les différentes ressources nécessaires à la réalisation de la stratégie.

Par conséquent, le management stratégique est en étroite collaboration avec le management opérationnel, le succès de l'un dépendant de l'autre.

La relation entre le manager et le salarié est un aspect crucial de la dynamique organisationnelle. Une relation de travail saine et positive entre le manager et le salarié peut favoriser la motivation, l'engagement et la satisfaction au travail.

Dans le monde de l'entreprise, les relations entre les managers et leurs collaborateurs revêtent une importance capitale.

Elles influencent la communication, la collaboration, la motivation et le bien-être des employés. Dans cette présentation rapide, nous explorerons différentes dimensions de ces relations, tels que la communication efficace, le leadership, la gestion des conflits, la délégation des responsabilités et le développement professionnel. En comprenant ces différents aspects, nous pourrions mieux appréhender les dynamiques complexes qui se jouent entre les managers et leurs collaborateurs, et ainsi favoriser des relations positives et productives au sein de l'entreprise.

Tout d'abord, une communication ouverte et transparente entre le manager et le salarié est essentielle pour établir une relation de confiance. Une étude de Lident et al. (2008) a souligné l'importance de la communication de soutien et du manager dans la construction d'une relation positive avec les salariés.

La confiance mutuelle et le soutien entre le manager et le salarié sont essentiels pour établir une relation de travail solide. Une recherche menée par Dirks et Ferrin (2002) a démontré que la confiance envers le manager est un prédicteur important de la performance et de l'engagement des salariés.

La reconnaissance et le feedback régulier du manager envers les salariés peuvent renforcer la relation et favoriser la motivation. Une étude réalisée par Grant et al. (2007) a souligné l'importance de la reconnaissance du manager dans l'amélioration de la performance et de la satisfaction au travail.

Il convient de noter que ces références donnent un aperçu général des relations manager-salarié et qu'il existe de nombreuses autres études et recherches dans ce domaine.

Après avoir introduit les notions générales sur la posture managériale et la relation entre le manager et le salarié, nous allons maintenant explorer les différents types de management, en mettant particulièrement l'accent sur leur impact sur le turnover de direction. En effet, la façon dont les directeurs exercent leur rôle et leur style de leadership peuvent jouer un rôle crucial dans la stabilité de l'équipe de direction et la rétention des cadres supérieurs. Dans cette section, nous examinerons les différentes approches de management, en analysant comment elles peuvent influencer le taux de turnover de direction. Nous aborderons également les facteurs clés à prendre en compte pour favoriser une transition réussie lors d'un changement de direction. Comprendre ces différents types de management et leur lien avec le turnover de direction nous permettra d'identifier les meilleures pratiques pour assurer la continuité et la performance de l'équipe de direction.

## 1. Les différents types de management

Rensis Likert (1903-1981) demeure une figure éminente dans le domaine de la psychologie et du management. Sa contribution notable dans le domaine de la psychométrie et de la mesure des attitudes lui a valu une reconnaissance mondiale. Cependant, c'est principalement pour son travail novateur sur les styles de management qu'il s'est distingué.

En effet, Likert a consacré une partie importante de ses recherches à définir et à catégoriser les différentes approches managériales. Sa recherche a abouti à la mise en évidence de quatre grands types de management, allant du style autoritaire au style participatif. Ces styles reflètent des philosophies distinctes en matière de leadership, chacune ayant des implications particulières sur la dynamique interne des organisations et sur leurs performances globales.

Dans le cadre de notre mémoire, l'étude approfondie de ces styles de gestion se révèle pertinente. Notre intention est d'analyser comment la transition d'un directeur peut être facilitée au sein d'une organisation. En examinant les différentes approches proposées par Likert, nous cherchons à déterminer quelles méthodologies de gestion sont les mieux adaptées pour gérer efficacement cette transition. Cette analyse approfondie nous

permettra de mieux comprendre comment chaque style de management peut influencer l'intégration d'un nouveau directeur, en prenant en compte les caractéristiques propres à chaque approche.

### *A) Le management directif (M1)*

Le management directif, aussi appelé management autoritaire, le manager fait preuve d'autorité et assume pleinement sa supériorité hiérarchique. Il donne des directives claires et strictes à ses subordonnés, sans trop se soucier de leurs retours ou questions.

C'est un management organisationnel, vertical, et orienté sur les résultats. Ici, le manager directif ne cherche pas à gagner la confiance de ses équipes ou à assurer leur bien-être, mais va toutefois surveiller et contrôler de près les performances.

Son seul objectif est d'atteindre l'objectif visé. Véritable leader naturel, ses prises de décisions sont donc très rapides et pragmatiques et l'aspect relationnel est largement mis de côté.

Le management directif peut offrir certains bénéfices à un directeur, tels que la facilité de contrôle et de coordination des activités, la rapidité de prise de décision et la garantie de l'application des directives. Il peut également permettre d'obtenir des résultats rapides dans des situations d'urgence ou de crise.

Cependant, il existe également des pertes potentielles associées à ce type de management. Un directeur qui adopte une approche directe et autoritaire peut rencontrer des difficultés à motiver et à engager les employés, ce qui peut entraîner une baisse de la satisfaction au travail, une diminution de la créativité et de l'innovation, ainsi qu'une augmentation du turnover des employés. De plus, une communication unidirectionnelle peut entraîner un manque de collaboration et de participation des membres de l'équipe, ce qui peut nuire à l'efficacité globale de l'organisation.

Si ce mode de management permet d'assurer une grande productivité et une vraie efficacité opérationnelle, il peut très souvent occasionner une baisse de l'engagement des collaborateurs et un stress qui impacte beaucoup la qualité de vie au travail. C'est donc plutôt un management à privilégier en dernier recours, dans les situations d'urgence ou de crise.



## *B) Le management persuasif (M2)*

Le management persuasif valorise plus l'aspect humain. C'est un management paternaliste : le manager est dans une optique d'obtention de résultats, tout en veillant à fédérer ses équipes autour d'objectifs clairs et de directives très cadrées. Il garde entièrement la main sur les décisions, mais il est aussi à l'écoute des questions et des suggestions de son équipe. Le manager persuasif fait aussi preuve de pédagogie, explique ses directives et assure la bonne compréhension de la part des collaborateurs. Il veille à persuader, motiver, et assurer l'adhésion des équipes tout en assumant totalement sa supériorité hiérarchique. C'est donc un leadership organisationnel aussi bien que relationnel.

Cette manière de manager a l'avantage de créer une bonne cohésion d'équipe et une plus grande motivation des collaborateurs, mais il reste toutefois très structuré, ce qui n'offre pas une grande liberté aux salariés.

Le management persuasif présente plusieurs avantages pour un directeur. Il permet d'établir des relations de confiance et de collaboration avec les employés, favorisant ainsi un climat de travail positif. Les dirigeants persuasifs sont également capables d'influencer les attitudes et les comportements des employés en communiquant de manière persuasive et en expliquant les raisons derrière les décisions et les objectifs. Cela peut entraîner un engagement accru des employés, une plus grande satisfaction au travail et une meilleure rétention du personnel.

Cependant, le management persuasif peut également présenter des inconvénients potentiels. Il peut prendre plus de temps et d'efforts pour convaincre les employés et obtenir leur adhésion. De plus, certains employés peuvent être moins réceptifs à l'influence persuasive, ce qui peut rendre la gestion plus difficile dans certaines situations. En outre, si le directeur utilise trop fréquemment des tactiques de persuasion, cela peut être perçu comme de la manipulation ou de la coercition, ce qui peut nuire à la confiance et à la relation avec les employés dans des cas un peu plus complexe.

## *C) Le management participatif (M3)*

Le management participatif fait partie des nouveaux modes de management en plein essor, notamment dans les start-ups. Ici, l'humain est au centre.

Le manager participatif met à l'honneur l'implication des collaborateurs dans le quotidien de l'entreprise, et dans les prises de décisions stratégiques. C'est donc un management horizontal, transversal, qui fait fi des codes hiérarchiques. Le manager joue d'ailleurs plus un rôle de coach et de guide que de responsable. Il met tout le monde sur le même pied d'égalité. C'est donc un vrai lien de confiance et de proximité qui est instauré.

Les valeurs centrales de ce style de leadership mobilisateur sont l'écoute active, la responsabilisation des équipes, la bienveillance, l'esprit d'équipe et le développement personnel.

Le manager soutient, conseille et motive ses équipes. Il sollicite énormément l'intelligence collective pour répondre aux différents problèmes. Il assure au quotidien l'engagement et le bien-être de ses salariés, et il encourage fortement la prise d'initiatives. Ce modèle de management a l'avantage de favoriser la créativité et l'innovation, et ainsi de renforcer la compétitivité de l'entreprise. Toutefois, cette approche peut également s'avérer risquée si le manager est novice dans ce type de leadership. Cela peut en effet vite conduire à un certain manque de structuration et à une organisation bancal.

Le management participatif est notamment vecteur d'autres types de leaderships, tels que le management collaboratif et le management de l'innovation.

Le management participatif offre de nombreux avantages aux directeurs. Il favorise l'implication et l'engagement des employés en les impliquant dans les processus de prise de décision et en les encourageant à contribuer activement à l'atteinte des objectifs de l'entreprise. Cela peut stimuler la créativité, l'innovation et la collaboration au sein de l'équipe. De plus, le management participatif renforce la confiance et les relations de travail, en donnant aux employés le sentiment d'être valorisés et écoutés.

Cependant, le management participatif peut également présenter certains inconvénients. Il peut prendre plus de temps pour parvenir à un consensus et prendre des décisions, ce qui peut ralentir les processus opérationnels. De plus, certains employés peuvent manquer de compétences ou de connaissances pour participer efficacement aux prises de décision, ce qui peut limiter leur contribution. En outre, si le management participatif n'est pas bien mis en œuvre, il peut créer des tensions et des conflits au sein de l'équipe si les opinions divergent fortement.

Il est important pour les directeurs de trouver un équilibre entre l'autonomie accordée aux employés et la nécessité de maintenir une certaine structure et direction. L'adoption d'une approche participative doit être adaptée à la situation et aux compétences des employés, et les dirigeants doivent fournir un cadre clair et des orientations pour assurer la cohérence et la cohésion au sein de l'équipe.

#### *D) Le management déléгатif (M4)*

Le management déléгатif, aussi appelé management consultatif, est un type de management qui rend le salarié totalement autonome. Cette typologie de management laisse une grande liberté aux salariés : ils sont très impliqués dans les prises de décisions, et ont beaucoup de responsabilités au quotidien.

Quant au manager déléгатif, il n'hésite pas à déléguer, et se met globalement en retrait pour laisser ses équipes prendre les commandes des différentes actions. Il reste toutefois disponible pour répondre aux sollicitations de ses collaborateurs. Son rôle est donc plus stratégique qu'opérationnel.

Ce mode de gestion d'équipes a pour atout de responsabiliser fortement les salariés, mais cela peut également générer une pression peu favorable à leur bien-être.

Le management déléгатif présente de nombreux avantages pour les directeurs. Il permet de déléguer des responsabilités et des tâches aux membres de l'équipe, ce qui favorise leur autonomie et leur développement professionnel. Cela permet également aux directeurs de se concentrer sur des tâches stratégiques et de prendre du recul pour une vision globale de l'entreprise.

Le management déléгатif favorise la motivation et l'engagement des employés, car ils se sentent responsables et valorisés dans leur travail. Il encourage également l'apprentissage et l'acquisition de nouvelles compétences, car les employés sont encouragés à prendre des initiatives et à prendre des décisions par eux-mêmes.

Cependant, le management déléгатif peut également présenter des inconvénients. Il peut être difficile pour certains managers de lâcher prise et de faire confiance à leurs collaborateurs pour accomplir les tâches de manière autonome. De plus, si la

communication et les attentes ne sont pas clairement définies, cela peut entraîner des erreurs et des conflits.

Il est essentiel que les directeurs choisissent judicieusement les tâches à déléguer en fonction des compétences et de la capacité des employés, tout en fournissant un soutien adéquat et en maintenant une communication ouverte pour assurer la réussite de la délégation.

### *E) Grille managériale de R. Blake et J. Mouton*

Pour une meilleure appréhension de ces divers styles de management, il est bénéfique de se référer à la grille managériale de Blake et Mouton. Conçue par Robert R. Blake et Jane Mouton, cette grille propose une analyse des différentes approches de gestion en entreprise, en se basant sur deux axes majeurs : d'une part, le degré d'attention porté aux résultats, et d'autre part, le degré d'attention porté aux relations humaines.

Le concept fondamental de la grille de Blake et Mouton repose sur une structure à deux axes étroitement liés :

- L'axe horizontal traduit l'intérêt du management pour la production, englobant des éléments tels que les résultats tangibles, la rentabilité et l'atteinte des objectifs fixés.
- L'axe vertical exprime l'attention que le gestionnaire accorde aux aspects humains, incluant le bien-être des employés, les relations interpersonnelles et la satisfaction des besoins individuels au sein de l'équipe.

Les auteurs décomposent leur grille en neuf valeurs pour chaque axe, créant ainsi un système qui génère une multitude de combinaisons possibles. Blake et Mouton découpent leur grille en 9 valeurs pour chaque axe. L'analyse aboutit à la mise en avant de cinq styles de gestion prédominants. Ces styles sont déterminés par le niveau d'implication du manager dans les résultats, associé à son niveau d'attention envers les aspects humains. Le premier chiffre représente l'orientation vers la production (axe horizontal), tandis que le second chiffre reflète l'aspect humain (axe vertical).

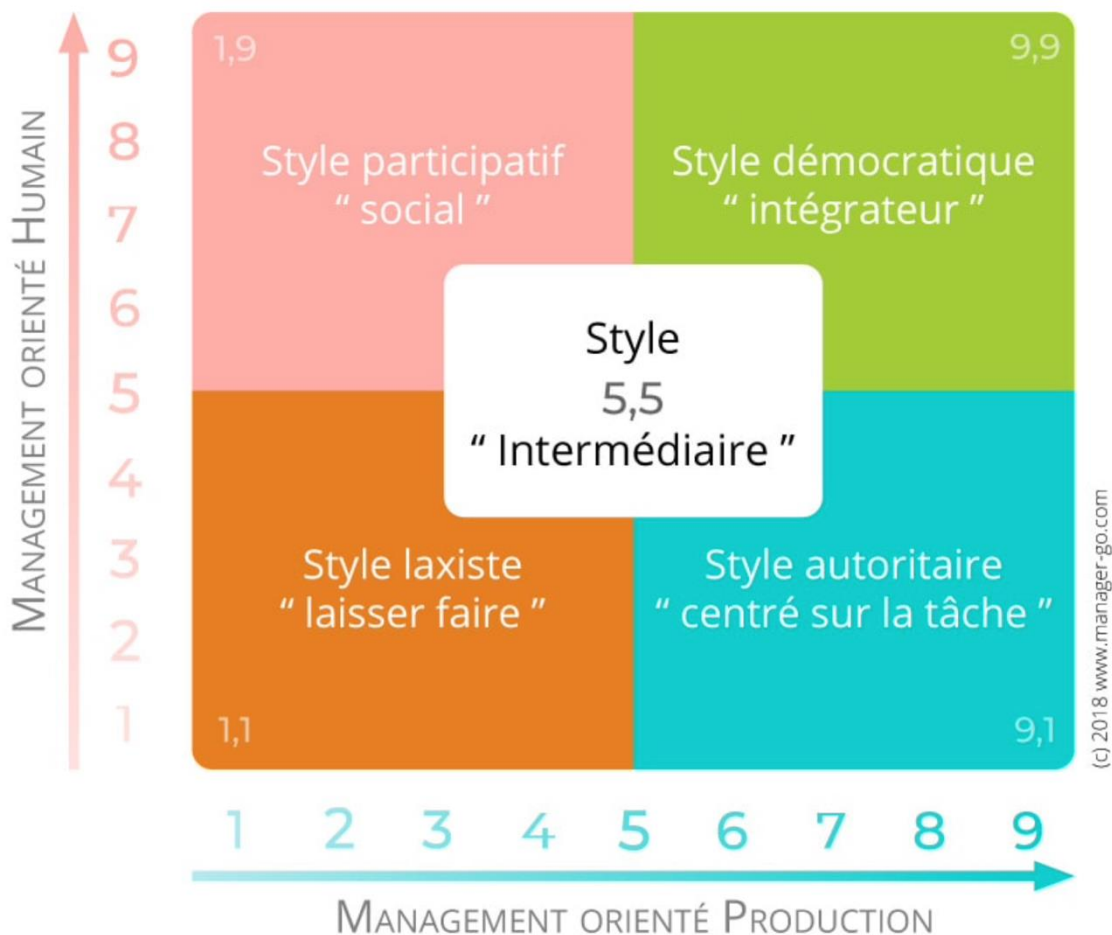


Illustration tirée du site internet « Manager Go ! » - <https://www.manager-go.com/management/grille-de-blake-et-mouton.htm>

Cette grille fournit une représentation visuelle des différents styles de gestion, permettant de les situer sur un continuum allant de la gestion autoritaire à la gestion participative. Chaque quadrant de la grille reflète un style de management spécifique, présentant des implications distinctes pour la dynamique de l'équipe, la culture de l'entreprise et finalement, la réussite des projets.

L'exploration approfondie de cette grille au sein de notre mémoire nous permettra de mieux appréhender les tenants et aboutissants de chaque style de management dans le contexte de la transition d'un directeur. En considérant ces différents styles à travers le prisme de notre problématique, nous serons en mesure d'éclairer les choix stratégiques visant à faciliter cette transition tout en préservant l'équilibre entre les résultats et les relations au sein de l'organisation.

Après avoir exploré en détail les différents modèles de gestion grâce aux travaux de Likert et à l'analyse de la grille managériale de Blake et Mouton, ainsi qu'après avoir examiné les retombées du turn-over de direction sur un établissement dans le contexte spécifique de

notre mémoire, il est désormais opportun de changer de perspective. Notre attention se tournera vers le directeur qui prend ses fonctions dans une situation de changement. Cette nouvelle phase de notre recherche nous permettra d'approfondir notre compréhension des défis auxquels font face les nouveaux directeurs et des stratégies qu'ils peuvent mettre en œuvre pour réussir leur transition au sein de l'organisation.

## 2. Difficulté d'un directeur qui prend son poste

Prendre la direction d'un nouvel établissement s'avère être un défi complexe et exigeant. Pour un directeur, les premiers pas dans un environnement inconnu peuvent être accompagnés d'incertitudes et de pressions. La responsabilité de mener une équipe, d'insuffler une vision et de garantir le bon fonctionnement de l'établissement repose en grande partie sur ses épaules. Ce rôle est déjà ardu en soi, mais il peut être encore plus difficile du fait que le directeur se retrouve souvent seul dans cette quête. Les défis qui surgissent lors de cette transition nécessitent des compétences de leadership solides et une capacité d'adaptation rapide pour surmonter les obstacles inhérents à cette période critique.

Lorsqu'un directeur prend ses fonctions dans un établissement qu'il ne connaît pas, il peut faire face à plusieurs difficultés. Voici quelques-unes des principales difficultés auxquelles il peut être confronté :

### Méconnaissance de la culture organisationnelle

L'un des défis majeurs est de comprendre la culture et les valeurs de l'organisation. Chaque établissement a sa propre dynamique, ses normes, ses modes de fonctionnement et ses relations internes. Le directeur devra s'adapter à cette culture et travailler à s'y intégrer.

### Relation avec l'équipe existante :

Le directeur devra établir des relations avec les membres déjà en place. Il peut rencontrer des résistances, des méfiances ou des défis d'acceptation de la part des membres de l'équipes. L'un des défis majeurs est de comprendre la culture et les valeurs de l'organisation. Chaque établissement a sa propre dynamique, ses normes, ses modes de fonctionnement et ses relations internes. Le directeur devra s'adapter à cette culture et travailler à s'y intégrer.

### Défis de communication

La communication est essentielle pour réussir en tant que directeur. Cependant, lors de la prise de poste dans un nouvel établissement, il peut y avoir des obstacles de communication liés à la connaissance limitée de la culture et des pratiques de l'organisation. Le directeur devra s'efforcer de comprendre les besoins de communication de l'équipe et de développer des canaux de communication efficaces.

### Pression pour des résultats rapides

Les attentes envers un nouveau directeur peuvent être élevées, et il peut y avoir une pression pour obtenir des résultats rapidement. Le directeur devra trouver un équilibre entre l'apprentissage de l'environnement et la mise en place d'actions concrètes pour atteindre les objectifs fixés.

« D'un Leader, on n'attend que des succès

### Stratégie d'arrivée

Il existe des pièges de transition (Watkins 2013), qui peuvent induire un directeur dans un cercle vicieux. Pour Watkins (2013), la réussite dans la prise de fonction « dépend des décisions prises et des actions engagées au cours des 3 premiers mois »<sup>10</sup>. Pour citer quelques pièges de la transition, nous avons par exemple le fait qu'un directeur néglige les relations horizontales. En effet un manager qui consacre beaucoup de temps avec son supérieur hiérarchique qui peut être son directeur, ou son directeur régional pour un directeur, ainsi qu'avec ses subordonnées peut passer à côté des premières occasions de bâtir des coalitions sur lesquelles il pourra s'appuyer. Ou encore, pour en revenir à la culture d'entreprise évoquer un peu plus haut dans notre revue de littérature, le manager qui consacre trop de temps à se former sur les aspects techniques d'une organisation, et qui ne prend pas assez de temps à découvrir les dimensions culturelles et politiques de vos nouvelles fonctions.

Après avoir passé en revue les défis auxquels sont confrontés les directeurs en période de changement de direction, nous allons à présent exposer la pertinence du leadership dans ces situations. Il s'agit à présent d'appréhender une exploration approfondie du concept de leadership. Alors que les transitions de direction peuvent être parsemées d'incertitudes, d'ajustements complexes et de résistances, le leadership émerge comme une boussole pour guider ces transitions avec succès. Les directeurs qui prennent la barre dans de

---

<sup>10</sup> Watkins, M. (2013). *90 jours pour réussir sa prise de poste*. Pearson.

nouveaux établissements doivent naviguer dans un territoire potentiellement hostile, jonglant avec des attentes élevées et des obstacles divers. C'est dans ce contexte que le leadership prend toute son importance, servant de catalyseur pour inspirer, mobiliser et conduire les équipes à travers les turbulences du changement. Dans les pages qui suivent, nous explorerons les fondements et les facettes du leadership, en nous appuyant sur les contributions éclairées de Daniel Goleman et d'autres chercheurs, afin de mieux saisir comment le leadership peut façonner le destin d'un établissement en période de transition de direction.

### *a) Qu'est-ce que le leadership ?*

La définition du leadership a été donnée par divers auteurs et chercheurs dans le domaine du management et de la psychologie organisationnelle. Certains de ces auteurs incluent John C. Maxwell, Warren Bennis, Peter Northouse, Daniel Goleman, et bien d'autres. Chacun de ces auteurs a contribué à définir et à explorer les différents aspects du leadership à travers leurs travaux et recherches.

Dans le cadre de notre mémoire, nous avons étudié la conception du leadership selon Goleman.

Daniel Goleman, un auteur et psychologue renommé dans le domaine du leadership et de l'intelligence émotionnelle, définit le leadership comme la capacité d'influencer et de guider les individus et les groupes vers la réalisation d'objectifs communs. Selon Goleman, un bon leader ne se limite pas seulement à la gestion des tâches et des ressources, mais il sait également inspirer, motiver et encourager ses collaborateurs. Sa conception du leadership intègre des compétences émotionnelles telles que l'empathie, la communication efficace et la gestion des émotions, en plus des compétences techniques et intellectuelles.

Il ne se limite pas à un titre ou à une position spécifique, mais repose sur les actions, les comportements et les compétences d'une personne. Le leadership peut être exercé à tous les niveaux d'une organisation, que ce soit par des cadres supérieurs, des managers intermédiaires ou des leaders informels.



Le leadership a en effet pris une place de plus en plus importante dans le monde professionnel aujourd'hui, et ce pour plusieurs raisons. Tout d'abord, les environnements de travail évoluent constamment, avec des changements rapides et des défis complexes.

Dans ce contexte, les entreprises ont besoin de leaders capables de prendre des décisions éclairées, de mobiliser les équipes et de s'adapter rapidement aux nouvelles réalités.

De plus, la nature des relations professionnelles a également évolué. Les employés d'aujourd'hui recherchent des environnements de travail où ils se sentent valorisés, écoutés et motivés. Les leaders jouent un rôle crucial dans la création de cultures d'entreprise positives et inspirantes, où les employés peuvent s'épanouir et donner le meilleur d'eux-mêmes.

En effet, les dirigeants ne peuvent plus lancer des ordres et s'attendre à ce qu'ils soient obéis sans arrière-pensées (Dale, 2017).

Dans l'ensemble, le leadership est devenu crucial pour guider les entreprises à travers des temps d'incertitude, de changement et de complexité, tout en créant des environnements de travail épanouissants et en favorisant l'innovation et la croissance.

### **Le leadership dans le domaine sanitaire**

Le leadership a émergé comme un élément clé dans divers domaines, y compris le secteur de la santé. Son intégration dans le référentiel de certification de la Haute Autorité de Santé, présenté en annexe 3, en est une preuve tangible. La raison derrière cette incorporation réside dans la reconnaissance croissante de l'impact du leadership sur les performances organisationnelles et la qualité des soins. Les compétences de leadership, telles que la prise de décision éclairée, la gestion efficace des équipes, la communication interpersonnelle et la capacité à guider le changement, sont essentielles pour assurer une gouvernance solide et une gestion efficace dans les établissements de santé.

La complexité croissante des environnements de travail, les défis liés à la gestion du personnel et aux interactions avec les patients, ainsi que la nécessité d'assurer une coordination transparente entre les différentes parties prenantes, ont accentué la demande de leaders compétents dans le domaine de la santé. Les dirigeants doivent non seulement posséder une expertise clinique, mais aussi des compétences en gestion et en communication pour relever les défis dynamiques du secteur.

L'intégration du leadership dans le référentiel de certification de la Haute Autorité de Santé témoigne de la reconnaissance de son rôle central pour garantir des soins de haute qualité, une gestion efficace et une amélioration continue des pratiques au sein des établissements de santé. Cela souligne également la nécessité de former et de soutenir les professionnels de la santé dans le développement de leurs compétences en leadership pour répondre aux exigences évolutives du secteur et offrir des soins optimaux aux patients.

Le leadership implique également les éléments suivants :

#### Vision et direction :

Un leader est en mesure de fournir une vision claire de l'avenir et de définir la direction à suivre. Il est capable de communiquer efficacement cette vision et de mobiliser les autres autour de celle-ci.

#### Influence et motivation :

Un leader a la capacité d'influencer les attitudes, les comportements et les perceptions des autres. Il est en mesure de motiver et d'inspirer les membres de son équipe ou de son organisation pour qu'ils donnent le meilleur d'eux-mêmes et atteignent les objectifs fixés.

#### Prise de décision :

Un leader est appelé à prendre des décisions importantes et à assumer la responsabilité de celles-ci. Il doit être capable d'analyser les situations, d'évaluer les options disponibles, de prendre des décisions éclairées et de les communiquer de manière efficace.

#### Communication et écoute :

Un leader est un bon communicateur. Il est capable de transmettre des informations de manière claire et concise, d'écouter activement les membres de son équipe et de favoriser un environnement où les idées et les préoccupations peuvent être exprimées ouvertement.

#### Gestion des relations :

Un leader est capable d'établir et de maintenir des relations de confiance avec les membres de son équipe ou de son organisation. Il est attentif aux besoins et aux préoccupations des autres, et favorise un climat de collaboration et de soutien mutuel.

Il existe différentes théories et approches du leadership, telles que le leadership transformationnel, le leadership participatif, le leadership situationnel, entre autres. Chacune de ces approches met l'accent sur différents aspects du leadership et peut être adaptée en fonction du contexte organisationnel et des objectifs spécifiques.

Après avoir exploré le concept de leadership dans ses grandes lignes, nous allons maintenant plonger plus profondément dans les différents styles de leadership. Pour cela, nous nous appuyerons notamment sur les travaux de Daniel Goleman, dont la recherche approfondie a permis d'identifier six types de leadership distincts. Nous examinerons comment Goleman a influencé notre approche de l'étude des styles de leadership et comment ses recherches ont éclairé notre compréhension des implications pratiques de ces différents styles dans le contexte du changement de direction.

### *b) Les différents styles de leadership ?*

En effet, Daniel Goleman a identifié six styles de leadership distincts au sein de son modèle. Chacun de ces styles repose sur des approches et des compétences variées, offrant aux dirigeants des outils pour s'adapter à différentes situations et équipes. Ces styles de leadership ont été définis en fonction des comportements et des attitudes des leaders vis-à-vis de leurs collaborateurs et de leurs objectifs. Nous allons à présent explorer en détail chacun de ces six styles de leadership, en mettant en lumière leurs caractéristiques, avantages et limites, ainsi que leur pertinence dans le contexte du changement de direction.

Les six styles de leadership identifiés par Daniel Goleman sont les suivants :

#### **Le Leadership Directif :**

Ce style implique que le leader donne des instructions claires et spécifiques à son équipe, en définissant les rôles et les tâches de manière précise. Il s'agit d'un leadership centré sur la directive, où le manager prend les décisions et indique le chemin à suivre.

Le leadership directif offre des instructions claires et un cadre décisionnel solide, ce qui peut accélérer la prise de décision. Cependant, il peut également limiter la créativité et l'initiative individuelle au sein de l'équipe.

### Le Leadership Visionnaire :

Dans ce style, le leader établit une vision inspirante pour l'avenir de l'organisation. Il encourage l'innovation et la créativité au sein de l'équipe en proposant des objectifs ambitieux et en guidant les membres vers la réalisation de cette vision commune.

Le leadership visionnaire stimule l'enthousiasme en articulant une vision inspirante pour l'avenir de l'entreprise. Cependant, son focus sur la vision à long terme peut parfois négliger les défis immédiats et les perspectives variées des membres de l'équipe.

### Le Leadership Collaboratif :

Aussi appelé le style affiliatif, ce leadership se concentre sur le renforcement des relations entre les membres de l'équipe. Le leader encourage la communication ouverte, la confiance mutuelle et la création d'un environnement harmonieux où chacun se sent soutenu.

Le leadership collaboratif favorise la prise de décision collective et la créativité en encourageant les contributions de tous les membres. Cependant, il peut nécessiter plus de temps pour arriver à un consensus, ce qui peut ralentir la prise de décision dans des situations urgentes.

### Le Leadership Coach :

Ce style met l'accent sur le développement individuel des membres de l'équipe. Le leader-coach offre un accompagnement personnalisé, encourage les compétences et la croissance de chaque collaborateur en fournissant des retours constructifs et des conseils.

Le style de leadership "Coach" vise à développer les compétences individuelles des membres de l'équipe et à les soutenir dans leur croissance professionnelle. Cependant, il peut exiger plus de temps et d'investissement personnel pour fournir un accompagnement individuel, ce qui pourrait être difficile à maintenir dans des environnements à forte pression.

### Le Leadership Démocratique :

Dans ce style, le leader implique les membres de l'équipe dans le processus décisionnel. Les opinions et les idées de chacun sont valorisées, ce qui favorise la créativité et l'engagement. La prise de décision est collective et participative.

Le style de leadership "Démocratique" encourage la participation et les contributions de tous les membres de l'équipe, favorisant ainsi la créativité et l'engagement. Cependant, le processus décisionnel peut être plus long en raison de la consultation de l'ensemble de l'équipe, ce qui peut être inadapté dans des situations nécessitant des décisions rapides.

### Le Leadership Chef de File :

Aussi appelé le style pacesetter, ce leadership se caractérise par l'exemple personnel du leader. Celui-ci fixe des normes élevées de performance et attend de ses collaborateurs qu'ils les suivent. Cependant, cela peut créer une pression excessive et négliger le développement de l'équipe.

Le style de leadership "Chef de file" met l'accent sur l'exemple personnel du leader et sa détermination à atteindre les objectifs. Cela peut inspirer la motivation au sein de l'équipe, mais le leader peut avoir du mal à fournir des conseils individualisés et à favoriser le développement personnel de chaque membre de l'équipe.

Chacun de ces styles de leadership a des avantages et des inconvénients selon le contexte et les objectifs de l'organisation. Les leaders efficaces sont capables d'adapter leurs styles en fonction des situations pour obtenir les meilleurs résultats et maximiser le potentiel de leur équipe.

### *c) Qui sont les leaders en entreprise ?*

Les leaders en entreprise peuvent occuper différents rôles et niveaux hiérarchiques, et leur influence peut varier en fonction de la structure et de la culture organisationnelle. Voici quelques exemples de leaders en entreprise :

1. Cadres supérieurs : Les cadres supérieurs, tels que les PDG, les directeurs généraux et les membres du comité de direction, sont considérés comme les principaux leaders d'une organisation. Ils sont responsables de fixer la vision, les objectifs stratégiques et les grandes orientations de l'entreprise. Ils prennent des décisions importantes et sont chargés de la gestion globale de l'organisation.

2. Managers de niveau intermédiaire : Les managers de niveau intermédiaire, tels que les directeurs de département, les responsables d'équipe et les chefs de projet, sont responsables de la gestion opérationnelle et du leadership d'une équipe ou d'une unité spécifique au sein de l'organisation. Ils supervisent les activités quotidiennes, coordonnent les ressources et veillent à ce que les objectifs et les résultats attendus soient atteints.

3. Leaders informels : En dehors de la hiérarchie formelle, il existe souvent des leaders informels dans une organisation. Il peut s'agir de personnes qui exercent une influence significative sur leurs collègues, par leur expertise, leur expérience, leur charisme ou leur capacité à mobiliser et à inspirer les autres. Ces leaders informels peuvent jouer un rôle clé dans la conduite du changement et la création d'une culture positive au sein de l'entreprise.

4. Leaders d'équipe : Dans chaque équipe ou groupe de travail, il peut y avoir un leader désigné ou émergent qui assume la responsabilité de la coordination des efforts, de la motivation de l'équipe et de l'atteinte des objectifs spécifiques. Les leaders d'équipe sont chargés de favoriser la collaboration, la communication efficace et la résolution des problèmes au sein du groupe.

5. Leaders de projet : Dans les projets, il peut y avoir des leaders de projet qui dirigent l'ensemble du processus de gestion de projet, de la planification à l'exécution. Ils sont responsables de la coordination des activités, de l'allocation des ressources, de la gestion des risques et de l'obtention des résultats souhaités.

Il est important de noter que le leadership ne se limite pas à un titre ou à une position spécifique, mais repose sur les compétences, les qualités et les actions d'une personne pour influencer, inspirer et guider les autres vers l'accomplissement des objectifs communs.

#### *d) Comment les leaders peuvent aider un nouveau directeur en poste ?*

Les leaders jouent un rôle véritablement essentiel dans l'assistance à l'intégration réussie d'un nouveau directeur au sein d'une organisation. Leur engagement peut être déterminant pour que le nouveau dirigeant puisse rapidement se familiariser avec la culture de l'entreprise et les processus internes. Dans cette optique, l'accueil chaleureux

et l'orientation fournies par les leaders créent un environnement propice à une transition en douceur. Ils organisent des rencontres pour présenter le nouveau directeur aux membres clés de l'équipe et offrent des informations vitales sur les valeurs, les politiques internes et les missions de l'entreprise. Ces actions initiales préparent le terrain pour une intégration plus rapide et harmonieuse.

De plus, le rôle de mentorat et de coaching que les leaders expérimentés peuvent jouer pour le nouveau directeur ne doit pas être sous-estimé. En partageant leurs propres expériences et connaissances, ils offrent des perspectives précieuses sur la manière de faire face aux défis spécifiques de l'organisation. Ce mentorat peut aider le nouveau directeur à développer ses compétences de leadership, à comprendre les dynamiques complexes de l'entreprise et à établir des relations professionnelles efficaces. En fin de compte, il contribue à une prise de poste réussie et à l'établissement d'une autorité bien fondée au sein de l'organisation.

La collaboration et le soutien promus par les leaders contribuent grandement à l'intégration du nouveau directeur. En favorisant des échanges ouverts et en créant un environnement où le nouveau dirigeant se sent valorisé et soutenu, les leaders encouragent l'établissement de relations de confiance et de partenariat. Cette approche crée un sentiment d'appartenance et permet au directeur de rapidement trouver sa place au sein de l'équipe et de l'entreprise dans son ensemble.

Un aspect crucial du soutien des leaders est la définition claire des attentes et des objectifs. Les discussions transparentes concernant les priorités, les résultats attendus et les indicateurs de performance aident le nouveau directeur à comprendre ses responsabilités et à travailler de manière effective pour atteindre les objectifs fixés. Cette clarté évite les malentendus et contribue à l'alignement entre les attentes de l'organisation et les actions du directeur.

Enfin, pour garantir la réussite continue du directeur, les leaders doivent s'assurer que les ressources nécessaires sont à sa disposition. En fournissant un accès à des formations professionnelles, des opportunités d'apprentissage, des outils adaptés et des budgets appropriés, les leaders démontrent leur engagement envers le succès du directeur et la réalisation des objectifs fixés.

Il est important de reconnaître que le soutien des leaders ne se limite pas à une phase initiale mais se prolonge tout au long du mandat du directeur. Les réunions de suivi régulières, les discussions sur les performances et les opportunités d'apprentissage continu sont autant d'éléments qui contribuent à maintenir un soutien efficace. Enfin, il est crucial de noter que l'approche de soutien peut varier en fonction du contexte organisationnel et des besoins individuels, et les leaders doivent donc adapter leurs actions en conséquence.

Lorsqu'un nouveau directeur prend ses fonctions, il est primordial pour lui d'identifier les leaders clés au sein de l'organisation, ceux qui sont des acteurs influents et qui peuvent jouer un rôle crucial dans sa transition. Cette identification lui permettra de s'appuyer sur leur expérience, leur expertise et leur réseau pour naviguer avec succès dans sa nouvelle position. Cela peut inclure des membres de l'équipe de direction, des gestionnaires de départements clés ou des collaborateurs expérimentés.

Ce concept d'identification et d'engagement des leaders clés a été abordé par de nombreux auteurs. Par exemple, John C. Maxwell, un expert en leadership, met l'accent sur l'importance de développer des relations avec des leaders de confiance pour maximiser l'efficacité d'un dirigeant. Dans son livre "The 21 Irrefutable Laws of Leadership", il explore comment les dirigeants peuvent cultiver des alliances stratégiques au sein de l'organisation pour créer un impact durable.

Les travaux de Daniel Goleman, sont également pertinents dans ce contexte. Son livre "Primal Leadership: Unleashing the Power of Emotional Intelligence" traite de l'impact des compétences émotionnelles sur le leadership et met en évidence l'importance de développer des relations positives avec les membres de l'équipe pour maximiser l'influence d'un leader.

En résumé, l'identification des leaders clés au sein de l'organisation et leur engagement stratégique constituent une démarche cruciale pour un nouveau directeur. Cela lui permet de capitaliser sur l'expérience et l'expertise de ces leaders afin de faciliter sa transition et de renforcer son impact dans son nouveau rôle.



Une fois que le leader potentiel est identifié, la prochaine étape consiste à analyser son profil. À cette fin, nous allons maintenant vous présenter les différents profils selon les recherches de Belbin.

### 3. Les différents types de profils de salarié

La valeur d'une entreprise repose sur les personnes qui y travaillent. Le mélange de caractères, de forces et de façons de faire de chacun est bénéfique pour les organisations car cela stimule des idées nouvelles et forme des équipes performantes.

Pour un chef, il est crucial de repérer et d'apprécier les compétences de chaque employé. Comprendre les différents types de collaborateurs dans l'entreprise est important.

Bien que l'approche par types puisse être utile pour appréhender les différences entre individus, il est important de ne pas les confiner à des catégories étroites. En effet, la richesse de chaque être humain transcende toute forme de classification.

L'un des modèles de classification des employés les plus anciens est proposé par le psychosociologue britannique Belbin, qui a élaboré son modèle d'équipe dès les années 1970. Il identifie neuf rôles regroupés en trois catégories principales : réflexion, action et relation. Chacune de ces catégories présente des forces et des faiblesses spécifiques, permettant aux responsables d'équipes de choisir les employés les mieux adaptés à un projet en fonction de leurs compétences dominantes.

Belbin distingue 9 rôles qui peuvent être regroupés en 3 catégories selon leur orientation principale : la réflexion, l'action ou la relation. Chaque catégorie a ses forces et ses faiblesses, de sorte qu'un chef d'équipe peut sélectionner les employés qui conviennent le mieux à un projet en fonction de leur point fort.

#### Le profil du défenseur

Le profil du défenseur est orienté vers la sécurité et la stabilité. Préférant les routines, ce collaborateur n'hésite pas à exprimer son refus, et apprécie les entreprises bien structurées avec des rôles clairs, des processus précis et des perspectives de carrière définies.

Cependant, le défenseur peut avoir des difficultés à s'adapter aux changements et peut sembler inflexible pour certains. Sa réticence face à la nouveauté peut être perçue par ses pairs comme de la rigidité.

### Le profil de l'ami

Le profil de l'ami est caractérisé par la recherche de relations positives et l'établissement d'une ambiance harmonieuse au travail. Ce collaborateur souhaite se sentir pleinement intégré dans son équipe. Souvent, les individus de ce profil contribuent à renforcer la cohésion de l'équipe grâce à leur nature serviable et empathique. Ils se sentent à l'aise avec des tâches qui contribuent au succès collectif. L'ami donne le meilleur de lui-même lorsque son sentiment d'appartenance est fort et que ses opinions sont non seulement prises en compte, mais également appréciées.

### Le profil de la star

Le profil de la star se caractérise par un désir prononcé de reconnaissance, d'attention et d'estime. Cette personne accorde une grande valeur au titre de son poste et possède une vision précise de la manière dont elle peut obtenir sa prochaine promotion. Recherchant les projecteurs, la star profite de chaque opportunité pour briller devant ses collègues en mettant en avant ses réussites. Sa force réside dans son pouvoir de persuasion et son ambition, qui la motivent à poursuivre des objectifs ambitieux.

### Le profil du directeur

Le profil du directeur se caractérise par la quête du pouvoir, du statut social et de l'influence. Ces individus sont attirés par les postes de gestion et de direction, qui comportent des responsabilités significatives en termes de budget et de personnel, ainsi que des opportunités de progression claires. Les leaders d'équipe apprécient particulièrement ce profil pour son désir de performance et son sens aigu des responsabilités.

### Le profil du matérialise

Ce profil recherche la satisfaction matérielle et un très bon salaire, avec lequel il s'assure un niveau de vie supérieur à la moyenne. Il aime que ses performances lui valent de justes récompenses et préfère les fonctions très bien payées, et qui lui offrent de bonnes possibilités de promotion.

### Le profil du spécialiste

Le profil du spécialiste se caractérise par un intérêt marqué pour les connaissances et la spécialisation. Cette personne est attirée par les missions exigeantes et les défis qui nécessitent une expertise particulière. Les spécialistes sont souvent très concentrés sur leurs tâches, ce qui peut les faire paraître comme étant peu communicatifs voire difficiles aux yeux de leurs collègues. Les responsables apprécient surtout leur capacité à résoudre des problèmes et leurs compétences spécifiques.

### Le profil créatif

Le profil du créatif se distingue par une quête constante d'innovation, de changement et d'opportunités pour apporter de nouvelles idées. Cette personne se sent revitalisée lorsqu'il s'agit de trouver des solutions à des problèmes complexes et d'entreprendre des initiatives de développement. Les environnements d'entreprise innovants et dynamiques lui conviennent mieux, tandis qu'il peut ressentir de l'ennui face à des tâches répétitives et à des processus rigides.

### Le profil du libre penseur

Le profil du libre penseur est motivé par l'indépendance, la liberté et l'autonomie. Cette personne prospère dans des rôles qui lui offrent un haut degré d'autonomie, où elle peut gérer son propre emploi du temps et prendre des décisions de manière autonome. La microgestion ou le contrôle constant de ses actions peuvent la démotiver.

Ce profil cherche à donner du sens à sa vie et espère trouver l'occasion de mettre son énergie et sa puissance de travail au service d'un but positif. Il privilégie les entreprises qui défendent une juste cause, notamment dans le secteur social et le développement durable. Il aime les tâches qui impliquent beaucoup de communication, d'échanges et qui demandent d'instaurer un contexte de confiance.

### Le profil de l'altruiste

Le profil de l'altruiste est motivé par le désir de donner un sens à sa vie et aspire à utiliser son énergie et ses compétences pour contribuer à des causes positives. Ce type de personne favorise les entreprises engagées dans des missions nobles, comme le secteur social ou le développement durable. Elle se sent à l'aise dans des tâches qui nécessitent une communication abondante, des échanges fréquents et la création d'un environnement de confiance.

Les collaborateurs ne peuvent être rangés si facilement dans des cases. Chaque individu est unique et aucun n'apprécie de se voir coller une étiquette. Ce type de catégorisation s'apparente donc toujours à une simplification qui ne peut jamais rendre justice à une personne dans toute sa particularité.

Cette méthode s'avère utile pour découvrir les différentes manières dont les membres d'une équipe fonctionnent. Elle offre ainsi aux responsables, y compris aux nouveaux directeurs, une chance de comprendre ce qui motive chaque personne. En explorant ces profils, les responsables peuvent mieux saisir les besoins et les préférences de leurs collaborateurs, ce qui favorise une gestion plus efficace et une communication mieux adaptée. Il est important de noter que ces profils ne sont pas classés en bons ou mauvais, car chacun apporte une contribution unique à l'équipe.

Prenons un exemple : certains membres de l'équipe peuvent être motivés par l'envie de gagner des récompenses matérielles, tandis que d'autres peuvent être davantage stimulés par le désir d'apporter des idées innovantes. Comprendre ces différentes sources de motivation permet au manager de mettre en place des stratégies qui encouragent et récompensent chaque membre de manière adaptée.

En bref, cette approche de classification des profils offre aux gestionnaires un outil pratique pour mieux cerner les motivations individuelles au sein de l'équipe. Cela crée un environnement où chaque membre peut se sentir valorisé et contribuer de manière significative à l'objectif commun.

Après avoir exploré les différents profils de personnalité au sein d'une équipe au sein d'un établissement sanitaire, nous allons à présent nous plonger dans un aspect tout aussi crucial : la motivation. Dans le contexte spécifique d'un établissement de santé, où la qualité des soins et le bien-être des patients sont en jeu, la motivation des collaborateurs revêt une importance capitale. La motivation, véritable moteur de l'engagement et de la performance des membres du personnel, joue un rôle clé dans la prestation de services de qualité. Nous allons d'abord définir ce concept, en comprendre les leviers qui le soutiennent, puis examiner comment le taux de roulement du personnel, également appelé "turnover", peut impacter la motivation des collaborateurs au sein de cet environnement sensible. Ensuite, nous explorerons comment un nouveau directeur, une fois en poste dans un établissement sanitaire, peut contribuer à motiver son équipe médicale et administrative, tout en maintenant un environnement propice à l'engagement et à

l'épanouissement des collaborateurs. Cette section nous permettra de saisir l'importance cruciale de la motivation dans le cadre de la gestion d'une équipe au sein d'un établissement de santé, et comment elle peut être influencée par divers facteurs spécifiques à ce secteur, tels que les enjeux de santé publique, les contraintes opérationnelles et les besoins des patients.

## C) Motivation

Une enquête réalisée par l'Ordre des infirmiers en 2021 met en lumière un constat alarmant : 40 % des professionnels de la santé expriment le désir de changer de métier<sup>11</sup>. Cette tendance ne peut pas être simplement attribuée à la situation sanitaire actuelle, car une analyse plus approfondie des résultats révèle des causes plus profondes. En effet, la démotivation des travailleurs de la santé découle principalement de la détérioration des conditions de travail. Des facteurs tels que l'intensification des cadences, le sous-effectif, l'imposition de processus inadaptés, le manque de reconnaissance et l'exécution de tâches inappropriées dans des conditions de travail difficiles contribuent à cette envie de changement de carrière chez les infirmiers.

La crise sanitaire actuelle a peut-être amplifié ces problèmes, mais elle n'est pas la racine du désengagement des professionnels de la santé.

Cette situation met en lumière la nécessité de repenser les pratiques de gestion et de recentrer les priorités sur le bien-être des patients et des travailleurs de la santé, afin de restaurer la motivation et l'engagement au sein de cette profession essentielle.

En tant que Directeur, le rôle principal consiste à guider les membres de son équipe, qu'il s'agisse d'employés ou de sous-traitants, pour qu'ils accomplissent leurs tâches assignées avec succès. Pour ce faire, une vision globale du fonctionnement de l'équipe est essentielle. Cela englobe l'identification des forces et des faiblesses individuelles, la compréhension des motivations, l'adaptation aux changements et la collaboration au sein de l'équipe. Les individus sont motivés par divers facteurs, à la fois intrinsèques et extrinsèques, et les Directeurs doivent bien comprendre leur équipe et leurs responsabilités pour optimiser leur engagement et leurs performances.

---

<sup>11</sup> <https://www.ordre-infirmiers.fr/actualites-presse/articles/les-infirmiers-sinterrogent-sur-leur-avenir-et-souhaitent-des-evolutions-profondes-de-leur-metier.html>

Selon Levy-Leboyer (1984), la motivation est un processus impliquant la volonté de réaliser une tâche ou un objectif, nécessitant un choix d'effort, une persévérance jusqu'à l'atteinte de l'objectif et l'investissement d'énergie nécessaire. Les agents motivés s'impliquent activement dans leur travail en donnant le meilleur d'eux-mêmes. Bien que le management ait traditionnellement visé à susciter l'implication à travers la motivation et la satisfaction, il est important de se questionner sur l'efficacité de cette approche.

La littérature sur les théories de l'organisation identifie trois grandes écoles de pensée qui ont influencé les pratiques managériales : l'école classique, l'école des relations humaines et l'école contingente. Ces courants ont inspiré les managers dans leur approche pour motiver et diriger leurs équipes, mais il existe des débats et des évolutions continues dans ce domaine. Dans ce contexte, comprendre les diverses écoles de pensée et leur impact sur le management peut offrir une perspective éclairée sur les pratiques de leadership et de motivation.

L'école classique des théories de l'organisation, souvent appelée le taylorisme, a été initiée par Frederick Winslow Taylor. Cette approche se concentre sur l'efficacité et la productivité au travail. Selon Taylor, la motivation des employés repose principalement sur des incitations financières et des récompenses liées à la performance individuelle. Ses concepts clés sont la division du travail pour la spécialisation, les incitations monétaires pour motiver, la standardisation des méthodes pour optimiser les processus, la surveillance étroite pour le contrôle et la formation pour accroître les compétences. Cependant, cette approche est critiquée pour sa négligence des aspects psychologiques et sociaux de la motivation.

L'école des relations humaines, dirigée par le psychosociologue australien Mayo, marque un tournant dans les théories de la motivation au travail. Elle souligne que le salaire et les conditions de travail ne suffisent pas à motiver les employés. Mayo met en avant le rôle crucial des besoins sociaux et psychologiques des travailleurs, comme le besoin d'appartenance et de reconnaissance. Les interactions positives entre collègues, la participation à la prise de décision, les récompenses non financières, un environnement de travail favorable et un leadership participatif sont les piliers de cette approche. L'école des relations humaines met ainsi en avant la dimension humaine et sociale pour comprendre et renforcer la motivation des employés.

L'école néoclassique de la motivation se concentre sur l'individu en tant qu'acteur rationnel cherchant à maximiser ses intérêts personnels. Selon cette approche, la motivation est principalement stimulée par des incitations externes, comme la rémunération et les avantages. La théorie de l'Expectancy est mise en avant, où la motivation dépend de la perception de l'individu sur la relation entre ses efforts, sa performance et les récompenses. Les individus évaluent les coûts et les bénéfices pour prendre des décisions motivées par la recherche de gains personnels. En résumé, l'école néoclassique met en avant l'individualisme et la rationalité économique comme moteurs de la motivation au travail.

## 1. Les différents leviers de motivation

Abraham Maslow, psychologue américain, a développé la théorie de la hiérarchie des besoins, qui joue un rôle significatif dans la compréhension de la motivation humaine. Cette théorie propose que les individus sont motivés par une série de besoins hiérarchisés, allant des besoins les plus basiques aux besoins plus élevés liés à l'épanouissement personnel. Voici une synthèse concise de la théorie de la hiérarchie des besoins de Maslow :

- Besoins physiologiques : Les besoins les plus fondamentaux, tels que la faim, la soif, le sommeil et le logement, sont des facteurs clés de la motivation. Les individus cherchent à satisfaire ces besoins pour leur survie.
- Besoins de sécurité : Une fois que les besoins physiologiques sont satisfaits, les individus recherchent la sécurité et la stabilité. Cela inclut la sécurité au travail, la protection contre les dangers et les menaces.
- Besoins d'appartenance et d'amour : Les individus ont besoin de se sentir acceptés, appréciés et aimés. Les relations sociales et la connexion avec d'autres personnes sont des moteurs importants de motivation.
- Besoins d'estime : Les individus recherchent la reconnaissance, la confiance en soi et le respect des autres. La réalisation personnelle et la confiance en ses compétences sont également des facteurs clés de motivation.
- Besoins d'accomplissement personnel : Au sommet de la hiérarchie se trouvent les besoins de réalisation de son potentiel, d'épanouissement personnel et de quête de sens dans la vie. Les individus sont motivés par le désir de s'accomplir et de contribuer de manière significative.

La théorie de Maslow suggère que les individus cherchent à satisfaire leurs besoins inférieurs avant de pouvoir poursuivre des besoins plus élevés. Une fois qu'un niveau de besoin est satisfait, l'individu est motivé à atteindre le niveau suivant. Cependant, il est important de noter que la théorie de Maslow a été critiquée pour son manque de considération des différences individuelles et culturelles, ainsi que pour sa simplification de la complexité de la motivation humaine. Malgré cela, la théorie de la hiérarchie des besoins reste une contribution significative à la compréhension de la motivation et continue d'influencer de nombreux domaines, y compris le management et la psychologie.

Nous avons également d'autres concepts qui sont Les motivation intrinsèque et extrinsèque qui ont été explorés et développés par le psychologue américain Edward Deci et le psychologue Richard Ryan. Ils ont élaboré la théorie de l'autodétermination, qui propose une compréhension approfondie des différentes sources de motivation humaine.

Selon Deci et Ryan, la motivation intrinsèque provient de l'intérieur de la personne et est associée à des activités qui sont naturellement gratifiantes, intéressantes et stimulantes pour elle. Elle découle de la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux tels que l'autonomie, la compétence et la relation sociale.

En revanche, la motivation extrinsèque provient de facteurs externes tels que les récompenses matérielles, les punitions, la pression sociale ou les attentes externes. Cette forme de motivation peut être efficace pour susciter un comportement spécifique, mais elle peut aussi être moins durable et moins engageante sur le long terme.

La théorie de l'autodétermination d'Edward Deci et Richard Ryan met en évidence l'importance de favoriser la motivation intrinsèque en soutenant les besoins psychologiques fondamentaux des individus. Cette approche a eu un impact significatif dans divers domaines, y compris l'éducation, la psychologie organisationnelle et la gestion des ressources humaines.

La motivation et la satisfaction au travail est variable d'un individu à un autre, d'un continent à un autre, et d'une époque à une autre.<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> Maugeri, S. (2013). *Théories de la motivation au travail-2ème édition*. Dunod.



Les directeurs d'établissement sanitaires évoluent dans un contexte où la complexité et l'incertitude sont monnaie courante. Dans cet environnement en constante évolution, le capital humain se révèle être la ressource clé dont disposent les gestionnaires pour répondre aux défis induits par les innovations technologiques et médicales permanentes. C'est dans ce contexte que la motivation des professionnels de santé joue un rôle crucial, car elle influe directement sur l'amélioration de la performance de ces organisations hospitalières. La mobilisation et l'enthousiasme des travailleurs de la santé sont des éléments déterminants pour garantir une prestation de soins de qualité, une gestion efficace des ressources et une adaptation continue aux avancées du domaine médical. En effet, des professionnels motivés sont plus enclins à s'engager pleinement dans leur travail, à chercher des solutions innovantes et à fournir des soins optimaux aux patients. Ainsi, la motivation des employés de la santé ne constitue pas seulement un enjeu interne, mais également un facteur qui influence la satisfaction des patients, l'image de l'établissement et la réalisation des objectifs organisationnels.

## 2. Impact du turn-over de direction sur la motivation du salarié

Un changement de direction au sein d'une organisation peut entraîner un potentiel changement de management. Lorsqu'une nouvelle direction est mise en place, il est fréquent qu'elle choisisse de constituer sa propre équipe de gestion et de leadership. Cela peut impliquer le remplacement de certains cadres et responsables existants, ainsi que l'intégration de nouveaux managers qui partagent la vision et les objectifs de la nouvelle direction.

Ce changement de management peut avoir un impact significatif sur les employés et l'ensemble de l'organisation. Les nouveaux managers peuvent apporter de nouvelles approches, des styles de leadership différents et des priorités distinctes. Cela peut entraîner des ajustements dans la culture d'entreprise, les processus de travail et les relations interpersonnelles au sein de l'équipe.

Le lien entre le changement de direction et le changement de management peut jouer un rôle crucial dans la dynamique et le succès de l'organisation, ainsi que dans la manière dont les employés perçoivent et réagissent à ces changements.

Lorsque les employés sont habitués à un certain style de management et qu'ils se retrouvent soudainement confrontés à un nouveau type de management qui diffère de

leurs attentes et de leurs préférences, leur niveau de motivation peut être grandement impacté.

Chaque style de management a ses propres caractéristiques, approches et priorités. Certains employés peuvent être plus à l'aise avec un management plus participatif et axé sur la collaboration, tandis que d'autres préfèrent un management plus directif et orienté vers les résultats. Lorsque le changement de management ne correspond pas aux attentes et aux préférences des employés, plusieurs conséquences peuvent se produire, dont parmi eux la démotivation des équipes.

Selon Hellowork.fr, un cadre sur deux a déjà quitté son entreprise à cause du management<sup>13</sup>, cela illustre d'avantage l'importance du management au sein d'une organisation.

Le turnover de direction peut démobiliser les employés pour plusieurs raisons. Voici quelques raisons de démotivation associées au turnover de direction et comment cela peut menacer la sécurité des employés :

Incertitude et Instabilité :

Lorsqu'une direction change fréquemment, les employés peuvent ressentir de l'incertitude quant aux nouvelles stratégies, aux priorités et aux changements organisationnels à venir. Cette instabilité peut créer un sentiment d'insécurité quant à l'avenir de l'entreprise et de leurs propres rôles au sein de celle-ci.

Manque de Continuité :

Un changement de direction peut souvent entraîner des modifications fréquentes dans les projets, les initiatives et les méthodes de travail. Les employés peuvent se sentir frustrés s'ils sont constamment obligés de s'adapter à de nouvelles directives et de laisser derrière eux le travail déjà accompli.

Baisse de Confiance :

Les employés peuvent perdre confiance dans le leadership de l'entreprise lorsque le turnover de direction devient fréquent. Ils peuvent se demander si les nouveaux dirigeants

---

<sup>13</sup> <https://www.hellowork.com/fr-fr/medias/cadre-demission-entreprise-mauvais-management.html>

seront capables de prendre des décisions éclairées et de mener l'entreprise vers la réussite.

Manque de Stabilité :

Le turnover de direction peut également affecter la stabilité de l'équipe de direction elle-même, ce qui peut se traduire par un manque de leadership cohérent et efficace. Cela peut avoir un impact sur la clarté des objectifs et sur la capacité de l'équipe à fournir une direction solide.

Perte de Culture et de Valeurs :

Les employés peuvent se sentir déconnectés de la culture et des valeurs de l'entreprise si chaque nouvelle direction apporte des changements majeurs dans la façon dont les choses sont faites. Cela peut entraîner une perte de sentiment d'appartenance et de motivation.

Insécurité d'Emploi :

Lorsque de nouveaux dirigeants prennent leurs fonctions, ils peuvent entreprendre des réorganisations qui incluent des suppressions de postes ou des changements de rôles. Les employés peuvent ressentir une menace pour leur emploi et leur sécurité financière.

Communication Inefficace :

Les employés peuvent se sentir démotivés si la communication entre la nouvelle direction et les employés est insuffisante. Le manque de transparence quant aux raisons du changement et aux plans futurs peut accroître le sentiment d'insécurité.

En somme, le turnover de direction peut contribuer à la démotivation des employés en raison de l'incertitude, de l'instabilité, du manque de continuité et de confiance, ainsi que de l'insécurité concernant l'emploi.

### III- Méthodologie

La clinique Massilia les Pins, appartenant au groupe Inicea, est une clinique spécialisée dans la rééducation et les soins médicaux de réadaptation. Située à Marseille, elle compte 96 lits en hospitalisation complète et 38 lits en hospitalisation de jour. La clinique Massilia les Pins se distingue par son expertise dans le traitement des affections de l'appareil

locomoteur, offrant des soins de qualité aux patients atteints de problèmes orthopédiques, rhumatologiques et neurologiques.

Malheureusement, depuis maintenant 14 ans, la clinique fait face à un problème récurrent : un turn over important de direction. Cette situation se caractérise par une succession fréquente de directeurs à la tête de l'établissement.

Cette rotation fréquente des directeurs a engendré des défis organisationnels et des perturbations au sein de l'établissement. Dans le cadre de ce mémoire, nous nous concentrerons sur l'étude de la clinique Massilia les Pins afin de mieux comprendre les causes et les conséquences du turn over de direction. En examinant cette problématique, nous chercherons à identifier des solutions pour atténuer les effets négatifs du changement fréquent de direction et améliorer la stabilité et la performance de la clinique.

Dans le cadre de notre mémoire, nous nous attelons à élaborer des méthodes de transition de direction plus efficaces, afin d'atténuer au maximum les perturbations au sein des équipes en place. Cette démarche trouve son ancrage dans la réalité de la clinique Massilia Les Pins, où les changements fréquents de directeur ont laissé leur empreinte sur le fonctionnement des équipes. Notre objectif est d'explorer ces transitions sous l'angle des équipes elles-mêmes, afin de mieux comprendre les enjeux, les défis et les meilleures pratiques pour des transitions réussies.

Nos hypothèses, forgées à partir de notre revue de littérature, soulignent l'importance d'un leadership efficace, de la communication transparente et de l'adaptabilité du nouveau directeur. Nous supposons également que les équipes jouent un rôle actif dans la gestion de ces transitions, en développant des stratégies pour minimiser les impacts négatifs et maximiser les opportunités de croissance.

Voici une liste d'hypothèses que nous souhaitons confirmer ou infirmer dans le cadre de notre recherche de terrain :

1. Un directeur doté d'un leadership fort et inspirant facilite la transition pour les équipes et favorise leur motivation.
2. Une communication transparente et fréquente de la part du nouveau directeur réduit l'incertitude et l'anxiété au sein des équipes.

3. Les équipes ont développé des mécanismes d'adaptation spécifiques pour faire face aux changements fréquents de direction.
4. L'absence de prise de décision claire et rapide de la part du nouveau directeur peut entraîner des tensions et des conflits entre les membres des équipes.
5. Les équipes ont besoin de temps pour s'ajuster et s'habituer au nouveau style de management du directeur.
6. La participation active des équipes dans le processus de transition peut améliorer leur acceptation du nouveau directeur.
7. Les équipes peuvent percevoir le changement de direction comme une opportunité de mettre en avant leurs besoins et préoccupations.
8. Les professionnels de santé sont plus enclins à s'adapter à un nouveau directeur s'ils ont été consultés et impliqués dans le processus de sélection.
9. Les équipes préfèrent un directeur qui valorise et encourage leur expertise professionnelle.
10. Les équipes ressentent une plus grande stabilité et sécurité lorsque le nouveau directeur manifeste une compréhension approfondie des spécificités du secteur de la santé.

Ces hypothèses guideront notre recherche de terrain. Pour répondre à ces questions, nous avons opté pour une approche méthodologique alliant l'observation participante et les entretiens semi-directifs. L'observation participante, dans laquelle nous nous immergeons au sein des équipes de la clinique Massilia Les Pins, nous permet d'appréhender directement la dynamique interne, les interactions, et les réactions face aux changements de direction. Cette approche nous offre une compréhension contextuelle riche et nuancée, en nous mettant au cœur de l'environnement organisationnel.

Complémentaire à cette démarche, les entretiens semi-directifs nous permettront de recueillir les témoignages et les réflexions approfondies des membres des équipes. Ces échanges structurés nous aideront à explorer en profondeur les défis rencontrés, les stratégies adoptées et les attentes des collaborateurs vis-à-vis des nouveaux directeurs. Nous espérons ainsi confirmer ou infirmer nos hypothèses, tout en identifiant des pistes concrètes pour des transitions plus fluides et plus bénéfiques pour l'ensemble de la clinique.

Notre recherche vise à combler le fossé entre les théories abstraites sur la gestion des transitions de direction et les réalités vécues par les équipes au sein de la clinique. En

adoptant une approche participative et en croisant les regards par l'observation et les entretiens, nous cherchons à fournir des recommandations pratiques et pertinentes pour optimiser ces moments de changement crucial au sein de l'établissement de santé.

## A) Observation participante

L'observation participante, une méthode qualitative de recherche, implique une immersion active dans des contextes spécifiques pour recueillir des données et comprendre les interactions et les processus sociaux. Cette approche, adoptée par Hajar, apprentie de la clinique depuis 2 ans, offre des avantages significatifs. Elle permet une compréhension approfondie des pratiques quotidiennes et des relations au sein de l'équipe. L'observation réalisée par Hajar élimine les biais liés à l'observation externe, créant une atmosphère de confiance et des interactions authentiques. Toutefois, il est essentiel de noter les limites potentielles, notamment la familiarité et les préjugés personnels qui pourraient influencer les observations.

### *Renforcement des liens*

Pendant son observation participante, Hajar a noté que l'arrivée d'un nouveau directeur a renforcé les liens interpersonnels au sein du comité de direction (codir). Cette observation a également été vérifiée lors des périodes où la clinique n'avait pas de directeur en poste, ce qui a également rapproché les membres du codir.

En l'absence d'un directeur en poste, l'absence d'intermédiaire entre les différents services a entraîné une nécessité accrue de communication au sein du comité de direction (codir). Cette situation a conduit les membres du codir à développer une capacité d'adaptation, en quelque sorte par instinct de survie. Cette période a également favorisé une meilleure communication entre les membres du codir, même ceux qui n'avaient pas nécessairement d'affinités entre eux. Cette tendance à communiquer s'est maintenue lors de l'arrivée d'un nouveau directeur, le temps que ce dernier se familiarise avec l'établissement et les dynamiques en place.

### *Gestion des conflits*

Cependant, Hajar a également relevé qu'avec ces fréquents changements de direction, certains sujets de désaccord latents entre les différents chefs de service ont tendance à s'approfondir, accentuant ainsi les discordes entre ces membres. Cette situation découle en grande partie de l'absence de prises de décisions fermes sur ces sujets, créant ainsi un

terrain propice à la persistance des désaccords. Cette prolongation des désaccords engendre inévitablement des tensions et des sentiments de frustration au sein de l'équipe de direction.

Lorsqu'un nouveau directeur arrive en fonction, la complexité de la situation est amplifiée. Dans ce contexte, la prise immédiate de décisions s'avère souvent délicate, laissant parfois les désaccords en suspens. Cette absence de résolution immédiate des problématiques existantes peut engendrer un sentiment de flottement, et les membres du codir peuvent être amenés à composer avec cette situation en l'absence d'une autorité décisionnaire.

Toutefois, avec l'arrivée d'un nouveau directeur, les tensions préexistantes semblent se cristalliser et atteindre leur paroxysme. La dynamique changeante et l'instauration d'une nouvelle hiérarchie mettent en lumière les divergences sous-jacentes, pouvant mener à des confrontations plus directes. Les membres du codir, ayant fait preuve de retenue en l'absence de direction, pourraient alors se sentir moins contraints de maintenir cette retenue en présence d'un nouveau dirigeant.

Cette dynamique complexe et nuancée illustre l'impact significatif du turn over de direction sur les relations interpersonnelles au sein du codir. Les conflits sous-jacents, exacerbés par l'absence de décisions concrètes et la transition vers une nouvelle direction, soulignent l'importance cruciale d'une gestion efficace du changement et de la communication au sein de l'équipe de direction d'un établissement de santé.

Lorsque des tensions émergent entre deux chefs de services au sein de l'équipe de direction, les répercussions peuvent être particulièrement profondes. Les subordonnés de ces cadres, guidés par un sentiment de fidélité envers leur propre chef, peuvent s'engager involontairement dans le conflit, prenant parti pour leur responsable respectif. Ce phénomène peut inciter ces subordonnés à prendre des initiatives autonomes, ciblant d'autres services dans une tentative de défense ou de protection de leur propre département.

À long terme, l'absence de résolution de ces conflits et de prise de décisions claires peut entraîner un clivage marqué entre les deux services en question. La persistance des tensions non résolues crée un climat d'hostilité et de défiance mutuelle, pouvant perturber grandement la collaboration entre les deux services et affecter la synergie au sein de l'établissement de santé.

De plus, cette atmosphère de tension n'est pas exclusivement limitée aux cadres supérieurs. Les collaborateurs au sein des services concernés peuvent ressentir ces frictions entre les équipes, ce qui peut engendrer des sentiments d'inconfort et de malaise lorsqu'ils sont amenés à interagir avec des membres d'autres services. La coopération et le travail d'équipe entre les services peuvent ainsi être entravés, compromettant potentiellement la qualité des soins et la performance globale de l'établissement de santé.

Cette réalité complexe souligne la nécessité d'une gestion proactive des conflits et d'une prise de décision rapide et éclairée au sein de l'équipe de direction. La communication ouverte et la recherche d'une résolution mutuellement bénéfique sont essentielles pour prévenir les clivages et préserver un environnement de travail harmonieux et collaboratif.

### *Expression des préoccupations et des suggestions*

Dès l'annonce du changement de directeur, une vague d'inquiétude a parcouru les équipes. Cette inquiétude se traduit par une multitude de questions qui surgissent au sein du personnel. Certaines questions tournent autour du profil du nouveau directeur, et certains employés vont même jusqu'à se renseigner sur son parcours professionnel antérieur. Cela est d'autant plus prononcé dans le domaine de la santé où de nombreux professionnels ont des réseaux interconnectés. Cette curiosité vise principalement à savoir si le nouveau directeur a déjà collaboré avec des individus familiers de l'établissement. Les employés espèrent ainsi obtenir des informations sur le style de management qu'il pourrait adopter, en espérant que des contacts préexistants puissent fournir des éclairages sur son approche. Cela souligne l'importance de la connaissance préalable du nouveau directeur pour atténuer les incertitudes et préparer les équipes à une transition éventuelle.

Dans certains services, qui ont déjà récemment subi d'importants changements organisationnels, une certaine appréhension se fait sentir quant à l'arrivée du nouveau directeur. Ces équipes craignent que le directeur en question ne lance de nouvelles initiatives de transformation. Les récents changements qu'elles ont déjà traversés ont pu créer des périodes d'ajustement et d'adaptation, et l'anticipation de nouveaux bouleversements suscite des inquiétudes quant à la stabilité et à la continuité des processus. Cette réaction reflète la sensibilité des équipes à l'éventualité de nouvelles modifications et souligne l'importance de la communication et de la gestion du changement pour apaiser ces préoccupations et faciliter une transition en douceur.



### *Renforcements des compétences*

L'observation a permis de constater que les équipes ont développé une remarquable résilience face aux défis. Certains collaborateurs dépassent le cadre de leurs fonctions et dévouent des efforts supplémentaires à la clinique ainsi qu'à leurs responsables hiérarchiques. Une dynamique de solidarité s'est instaurée, où les membres de l'équipe se soutiennent mutuellement, même en l'absence du directeur. Cette solidarité est particulièrement évidente lors des périodes stressantes, telles que les certifications de la Haute Autorité de Santé (HAS) ou d'autres audits. Dans ces moments cruciaux, les collaborateurs unissent leurs forces, allant au-delà de leurs rôles habituels, pour assurer la stabilité de la clinique et maintenir un niveau de performance élevé. Cette coopération renforcée peut résulter de la crainte que leur établissement soit l'objet de réputation négative ou de rumeurs préjudiciables.

## **B) Entretien semi directif**

Après avoir réalisé une observation participante au sein de l'établissement de santé, nous avons pu acquérir une compréhension initiale des dynamiques et des défis auxquels font face les équipes et les collaborateurs lors d'un changement de direction. Cependant, pour obtenir une vision plus complète et nuancée de cette situation, nous avons choisi de compléter notre méthodologie par des entretiens semi-directifs. Cette démarche vise à recueillir des informations plus spécifiques, des points de vue individuels et des expériences personnelles. Les entretiens permettront ainsi de donner la parole aux acteurs impliqués dans cette transition, d'explorer leurs perceptions, leurs ressentis et leurs attentes face à ces changements. En combinant les données provenant de l'observation participante avec les récits et les réflexions issus des entretiens, notre mémoire vise à offrir une analyse approfondie et équilibrée des implications du changement de direction sur les équipes et les collaborateurs au sein de l'établissement de santé.

### **1. La population interviewée :**

Dans le cadre de notre recherche, nous avons choisi de nous concentrer sur les collaborateurs de la clinique Massilia Les Pins en tant que participants à nos entretiens semi-directifs. Ce choix est motivé par le fait que ces collaborateurs ont une expérience directe des changements de direction au sein de leur établissement, ce qui les rend particulièrement pertinents pour répondre à notre question de recherche sur les défis et les meilleures pratiques lors de ces transitions.

Cependant, il est important de noter que ma position en tant que collègue au sein de la clinique peut potentiellement introduire des biais dans les réponses des participants. Ils pourraient se sentir moins enclins à exprimer librement leurs opinions, par crainte de répercussions sur leur environnement de travail ou sur notre relation professionnelle. Cette situation pourrait conduire à ce que les participants s'expriment avec une certaine retenue, ne poussant peut-être pas leurs pensées jusqu'à leur expression complète.

Pour minimiser ce risque, nous adopterons des mesures rigoureuses de confidentialité et d'anonymat lors des entretiens s'ils le souhaitent. Nous nous efforcerons de créer un environnement où les participants se sentent en confiance pour partager leurs expériences et opinions en toute sincérité. Malgré la possibilité d'une certaine retenue, nous espérons que les participants seront en mesure de fournir des informations précieuses pour notre recherche, nous permettant ainsi de mieux comprendre les dynamiques entourant les transitions de direction au sein de la clinique et d'identifier les meilleures pratiques pour les gérer efficacement.

Les participants sélectionnés pour notre recherche partagent un point commun essentiel : ils ont tous vécu une période de transition marquée par un important turn over de direction au sein de la clinique Massilia Les Pins. Cette caractéristique commune confère à leurs expériences et perspectives une valeur précieuse pour répondre à notre problématique de recherche. Leur vécu direct et leurs interactions au cours de ces périodes de changement fourniront des informations riches et spécifiques sur les défis rencontrés par les équipes et les collaborateurs lors de ces transitions. En explorant leurs témoignages, nous espérons dégager des tendances, des enseignements et des pratiques prometteuses qui pourraient informer et améliorer la gestion de futurs changements de direction au sein de la clinique et peut-être au-delà.

Afin d'obtenir une perspective encore plus complète, nous avons élargi notre champ d'investigation en interrogeant également des anciens collaborateurs de la clinique. En incluant ces individus, qui ont expérimenté la vie au sein de l'établissement mais qui n'en font plus partie, nous cherchons à explorer des points de vue moins retenus. Étant désormais en dehors de l'organisation, ces anciens membres pourraient être plus enclins à partager leurs expériences et opinions avec une plus grande liberté. Leurs récits pourraient apporter des éclairages précieux sur les enjeux rencontrés lors des changements de direction, en soulignant des aspects qui pourraient ne pas avoir été révélés par les collaborateurs actuels. Cette diversité de perspectives devrait nous

permettre d'obtenir une image plus complète et nuancée des impacts du turn-over de direction au sein de la clinique.

Nous avons interviewé 14 collaborateurs.

Tableau : Personnes interviewés :

Profession	Ancienneté	Service	Sexe	Age	Promu en interne	Direction connu
Technicienne de l'information médicale	20 ans	Hôpital de jour	F	44	Oui	13
Cadre de rééducation	20 ans	Rééducation	F	52	Oui	10
Secrétaire médicale	10 ans	Hospitalisation complète	F	50	Oui	9
Médecin	2 ans	Hospitalisation complète	H	60	Non	4
Conseillère clientèle	10 ans	Service administratif	F	35	Oui	7
Diététicienne	5 ans	Hospitalisation complète	F	29	Non	5
Infirmière	7 ans	Service de jour	F	30	Non	6
Infirmière	18 ans	Service de jour	F	64	Non	10
Agent d'accueil	16 ans	Service administratif	F	64	Non	9
ASH	20 ans	ASH de jour	F	52	Non	10
Aide-soignante	6 ans	Service de jour/ de nuit	F	33	Non	6
Adjointe de direction	14 ans	Direction	F	60	Non	8
Ancien Infirmier collaborateur	6 ans	Équipe soignante	H	42	Oui	6
Ancienne conseillère clientèle	6 ans	Service administratif	F	33	Oui	6

## 2. Modalités de réalisations et collecte des résultats :

### *Durée de l'enquête :*

La réalisation des entretiens a constitué une étape cruciale de notre recherche, mais elle n'a pas été exempte de défis. Cette phase s'est étendue sur une période de trois semaines, pendant lesquelles nous avons dû composer avec les contraintes temporelles imposées par le milieu professionnel. Le cadre de travail, avec ses impératifs quotidiens et son rythme effréné, a parfois rendu complexe la mise en place des entretiens. Les occupations du personnel et les exigences opérationnelles ont souvent limité les créneaux disponibles pour mener ces discussions.

### *Difficultés rencontrées*

Mon implication en tant que membre du service de direction depuis près de trois ans a également eu une influence sur le déroulement des entretiens. Certains collaborateurs, en particulier parmi le personnel administratif, ont exprimé leurs points de vue avec une certaine réserve. Les relations professionnelles étroites et les interactions fréquentes au sein de l'établissement ont pu créer un contexte où aborder le sujet délicat du changement de direction était complexe. Néanmoins, l'avantage résidait dans le fait que ma démarche de recherche était bien connue au sein de la clinique, étant un objectif clair de mes deux années de collaboration. Cela a contribué à faciliter les entretiens, car les personnes ciblées étaient déjà sensibilisées à l'importance de recueillir des données pour le mémoire.

### *Sélection des interviewés*

La sélection des participants a été effectuée en considérant une diversité de personnalités et d'attitudes envers le changement. Cette démarche visait à englober une variété de points de vue, allant de ceux qui manifestaient une ouverture au changement à ceux qui pouvaient être plus réticents. Cette approche devrait nous permettre de recueillir des récits variés et nuancés, contribuant ainsi à une analyse approfondie des impacts du turnover de direction au sein de la clinique.

### *Limites de notre étude*

Nous reconnaissons que notre choix de limiter les entretiens aux professionnels de la clinique peut avoir engendré des limites à notre étude. En effet, élargir notre échantillon en incluant des personnels d'autres cliniques ayant vécu un turn over de direction aurait pu apporter des perspectives et des expériences supplémentaires à notre recherche. Cela aurait permis d'enrichir la variété des opinions et des vécus, potentiellement révélant

des facteurs communs ou des divergences significatives dans la manière dont les équipes s'adaptent à de nouveaux directeurs.

Interroger des professionnels d'autres établissements aurait pu apporter des éléments comparatifs et nous donner des angles d'analyse supplémentaires. Cela aurait pu contribuer à identifier des tendances ou des modèles généraux qui se manifestent lors de périodes de transition de direction dans différents environnements de soins de santé.

Néanmoins, nous pensons que notre approche actuelle offre une compréhension approfondie des défis et des pratiques de la clinique Massilia Les Pins spécifiquement, en tenant compte de son contexte particulier. Bien que notre recherche soit axée sur cette clinique, l'ajout d'une dimension comparative avec d'autres établissements aurait pu éclairer davantage les résultats et les implications de notre étude.

### *Déroulement des entretiens*

Le processus de réalisation des entretiens a été minutieusement élaboré au préalable. Nous avons conçu un guide d'entretien structuré, composé de quatre rubriques spécifiquement adaptées aux rôles et aux responsabilités de chaque participant. Cette approche nous a permis de recueillir des informations pertinentes et spécifiques tout en maintenant une cohérence méthodologique.

La première rubrique concernait le profil et l'expérience des participants, visant à établir un contexte personnel et professionnel pour mieux comprendre leurs perspectives. Cette section a permis aux participants de se présenter et d'exprimer leur expérience en lien avec le sujet de l'étude.

La deuxième rubrique, "Impact du turn over auprès des salariés", visait à explorer directement les effets ressentis par les salariés en raison du changement de direction. Cette partie a offert aux participants l'opportunité d'exprimer leurs sentiments, leurs appréhensions et leurs éventuelles préoccupations.

La troisième rubrique, "Impact du turn over au sein de l'établissement", a permis d'aborder les conséquences plus globales de la rotation des directeurs au sein de la clinique. Cette section a exploré les changements organisationnels, les dynamiques d'équipe et les performances globales.

Enfin, la quatrième rubrique variait en fonction des rôles des participants. Pour les collaborateurs, la rubrique "Attentes des collaborateurs" leur a donné la parole sur ce qu'ils attendent d'un directeur et sur les éléments qui contribueraient à faciliter une transition en douceur. Pour les managers de proximité, la rubrique "Stratégie managériale" a permis de discuter des approches spécifiques pour gérer et soutenir les équipes pendant ces périodes de transition.

Ce guide structuré a offert une base solide pour les entretiens en veillant à ce que toutes les questions clés soient abordées de manière cohérente. Les réponses obtenues ont ensuite été soigneusement analysées pour tirer des conclusions significatives sur les meilleures pratiques pour gérer efficacement le turn over de direction au sein de la clinique Massilia Les Pins.

En introduction, nous avons exposé clairement l'objectif et la portée de notre étude. Avant de débiter les entretiens, nous avons sollicité l'accord des participants concernant la confidentialité de leurs réponses. Cette démarche visait à garantir leur confort et leur assurance quant à la gestion de leurs données et de leurs témoignages.

Chaque entretien a été minutieusement mené, enregistré et retranscrit en détail. Les transcriptions ont été compilées en annexe 1 de notre mémoire.

#### *Résultat et exploitation des données chiffrées de l'enquête :*

Nous avons mené des entretiens avec 14 participants, principalement des femmes. Cette distribution reflète la démographie du secteur de la santé, où les femmes prédominent. Cependant, notre objectif était d'obtenir diverses perspectives, et nous avons choisi des participants variés en termes d'expériences et de rôles. Ainsi, malgré la prédominance féminine, nos témoignages fournissent une compréhension équilibrée des enjeux des changements de direction dans les établissements de santé.

La moyenne d'âge de la population interrogée est de 43,5 ans.

Leur ancienneté au sein de la clinique est de 11 ans en moyenne.

Sur les 14 personnes interrogées 6 ont bénéficiés d'une promotion en interne.

Les personnes interrogées ont connu au sein de la même clinique 8 directeurs en moyenne.

## IV- Résultats et discussions

Après avoir présenté notre revue de littérature ainsi que la méthodologie employée dans notre démarche de recherche, nous allons maintenant procéder à l'analyse des résultats. Pour ce faire, nous subdiviserons ce chapitre en trois sections, chacune correspondant à l'une des rubriques de question du guide d'entretien. En interconnectant les réponses des participants avec les données de l'observation participante, nous confronterons ensuite ces résultats aux concepts identifiés dans notre revue de littérature.

L'objectif de notre étude, que nous rappelons ici, est de répondre à notre problématique initiale qui explore les défis particuliers auxquels sont confrontées les équipes et les collaborateurs au sein des établissements de santé lorsqu'ils font face à un changement de directeur. Nous visons à comprendre en profondeur ces défis et à identifier les pratiques les plus efficaces pour faciliter cette transition. En utilisant une méthodologie mixte impliquant des entretiens semi-directifs et une observation participante, nous cherchons à fournir des réponses concrètes et pratiques pour mieux appréhender ce processus complexe et aider les établissements de santé à gérer plus efficacement les périodes de changement de direction.

À la suite des entretiens, nous avons transcrit les questionnaires et regroupé les réponses relatives à chaque question spécifique. Par la suite, nous avons identifié les tendances émergentes et les réponses récurrentes, permettant ainsi de dégager une vue d'ensemble des points de vue exprimés. Nous sommes désormais prêts à entamer l'analyse approfondie de nos résultats, afin de mettre en lumière les défis, les pratiques, ainsi que les stratégies abordées par les participants. Cette démarche nous permettra d'élaborer des recommandations significatives et d'enrichir notre compréhension du phénomène de changement de direction au sein des établissements de santé.

### A) Impact du turn-over sur les collaborateurs

#### 1. Réaction des équipes

##### *Interprétation des résultats*

Suite à l'analyse approfondie des entretiens, il ressort clairement que le terme "lassitude" est fréquemment mentionné par les participants pour décrire leurs émotions face aux changements de direction. L'expression "repartir à zéro" revient également régulièrement,

soulignant ainsi le sentiment de devoir recommencer à s'ajuster et à s'adapter chaque fois qu'un nouveau directeur prend ses fonctions. Ces témoignages mettent en lumière une réalité émotionnelle complexe, où les équipes font face à une série de réajustements et de remises en question à chaque changement de direction.

Malgré cette répétition de lassitude et de recommencement, un terme est unanime dans les discours des participants : "adaptation". Les collaborateurs expriment leur capacité à s'adapter continuellement à de nouveaux directeurs et à leurs approches, malgré les défis que cela comporte. Cette aptitude à l'adaptation devient presque un réflexe, une compétence clé qui leur permet de naviguer dans un environnement en constante évolution.

Cette notion d'adaptation face aux changements organisationnels a été abordée par plusieurs chercheurs dans le domaine de la psychologie du travail. Kurt Lewin, un psychologue social, a notamment développé la théorie du changement en trois étapes : "dégeler", "changer" et "recongeler". Cette théorie met en évidence que les individus doivent d'abord se libérer de leurs anciennes habitudes pour pouvoir s'adapter aux nouvelles réalités avant de stabiliser ces nouvelles habitudes.

En outre, les travaux d'Aaron Antonovsky sur le concept de "résilience" sont pertinents dans ce contexte. Il explique comment les individus font face aux stress et aux changements en utilisant leurs ressources internes pour maintenir un équilibre psychologique et émotionnel. Dans le domaine professionnel, ce concept peut être appliqué à la manière dont les collaborateurs gèrent les perturbations et les adaptations constantes liées aux changements de direction.

En somme, l'analyse des entretiens révèle la complexité émotionnelle du processus de changement de direction, avec des sentiments de lassitude, de recommencement, mais surtout une capacité d'adaptation remarquable. Ces observations trouvent un écho dans les théories de psychologie du travail qui mettent en lumière la manière dont les individus réagissent et s'ajustent aux changements dans leur environnement professionnel.

### *Préconisations*

Face à un contexte de turn-over de direction particulièrement marqué au sein d'un établissement de santé, et dans le but de limiter les impacts du stress et de faciliter l'adaptation des soignants et des équipes, les recommandations suivantes, soutenues par



des recherches et des experts en gestion du changement, peuvent être prises en considération par un directeur nouvellement arrivé :

1. Communication proactive et transparente : Selon John Kotter, un expert en gestion du changement, une communication claire et cohérente est essentielle pour atténuer l'incertitude et encourager l'adhésion des employés au changement.
2. Rencontres individuelles et collectives : Le psychologue Daniel Goleman souligne dans ses travaux l'importance de la connexion émotionnelle et de la compréhension mutuelle. Des sessions de rencontres individuelles et collectives permettent au directeur de démontrer son engagement envers l'équipe et de créer un climat de confiance. En rencontrant dans un premier temps les chefs de service individuellement, puis les équipes dans les différents services, le directeur pourra ainsi limiter l'impact des réactions émotionnelles négatives des équipes.
3. Écoute active : Les travaux de Stephen Covey mettent en avant l'habitude "Écoutez d'abord, pour être compris ensuite". En écoutant attentivement les préoccupations et les idées des employés, le directeur montre son respect pour leurs opinions et contribue à une meilleure compréhension mutuelle.

En suivant ces recommandations, le directeur peut créer un environnement où les équipes se sentent soutenues et encouragées à s'adapter au changement. Ces approches sont enracinées dans les principes de la gestion du changement et peuvent contribuer à atténuer les défis inhérents aux périodes de transition de direction.

## 2. Motivation

### *Interprétation des résultats*

Lors de l'analyse des entretiens, il apparaît que pour environ la moitié des participants, la notion de motivation ne semble pas fluctuer, mais plutôt se traduire par un sentiment de "fatigue". Une phrase récurrente qui émerge lorsque la question de la motivation est soulevée est : "quoiqu'il arrive, mon travail sera fait". Cette expression, bien que simple en apparence, semble être un lapsus révélateur des effets du changement de direction sur la motivation des collaborateurs. Elle met en évidence une attitude résignée où l'accomplissement du travail devient une sorte de devoir mécanique, indépendamment de la motivation intrinsèque.

L'intervention de l'ancien Infirmier coordinateur de la clinique, qui se sent plus à l'aise pour s'exprimer du fait de son départ, ajoute une perspective intéressante. Il évoque une baisse de motivation qui serait attribuable aux objectifs changeants en fonction des différents directeurs. Cette fluctuation des orientations aurait pour conséquence de laisser les équipes "déboussolées", avec un sentiment de ne pas toujours savoir où orienter leurs efforts.

Si les conditions de travail et les objectifs varient fréquemment, cela peut impacter la perception du sens du travail et ainsi altérer la motivation. Les auteurs tels que Frederick Herzberg et sa théorie des facteurs d'hygiène et de motivation mettent également en évidence le rôle du contexte organisationnel dans la motivation des employés.

*« En effet, favoriser le sens que les salariés trouvent dans leur travail peut constituer un moyen d'accroître leur motivation au travail. »<sup>14</sup> Arnoux Nicolas (2019)*

En résumé, l'analyse des entretiens pointe vers une perspective de "fatigue" et de maintien de l'effort malgré tout, suggérant un lien entre le changement de direction et une éventuelle altération de la motivation. L'observation d'une baisse de motivation due à des objectifs changeants renforce l'idée que la stabilité et la clarté des orientations jouent un rôle crucial dans la motivation des collaborateurs, comme le suggèrent les différentes théories de motivation en psychologie du travail.

#### *Préconisations :*

Lorsqu'un directeur arrive dans une équipe déjà en place, après avoir rencontré le personnel de l'établissement, il peut mettre en œuvre les stratégies suivantes pour évaluer et maintenir la motivation des employés tout en favorisant une transition en douceur :

1. Évaluation des profils et motivations : En utilisant la méthode de Belbin pour identifier les rôles préférentiels de chaque membre de l'équipe, le directeur peut mieux comprendre les compétences et les motivations individuelles. Cette connaissance permettra d'affecter des tâches en accord avec les préférences de chacun.
2. Leadership et communication : En clarifiant ses attentes envers l'équipe et en communiquant ses propres objectifs, le directeur établit une vision commune. Inspiré par les idées de leadership transformationnel de James MacGregor Burns, il peut créer une synergie en mobilisant les membres autour d'objectifs partagés.

---

<sup>14</sup> Arnoux-Nicolas, C. (2019). Chapitre 2. Le sens du travail et ses enjeux pour l'entreprise. Dans : , C. Arnoux-Nicolas, *Donner un sens au travail: Pratiques et outils pour l'entreprise* (pp. 59-108). Paris: Dunod.

3. Utilisation des leviers de motivation : En s'appuyant sur la théorie d'autodétermination de Deci et Ryan, le directeur peut mettre en place des facteurs intrinsèques (autonomie, développement professionnel) et extrinsèques (reconnaissance, récompenses) pour répondre aux différentes motivations des employés.
4. Création d'un environnement positif : En suivant les principes de la psychologie positive de Martin Seligman, le directeur peut encourager les collaborateurs à identifier et à se concentrer sur les aspects positifs de leur travail, renforçant ainsi leur motivation.
5. Gestion du changement : Inspiré par les recherches de John Kotter sur le processus de changement, le directeur peut impliquer activement l'équipe dans la planification et la mise en œuvre du plan d'action, renforçant ainsi leur sentiment d'appropriation et de contrôle. En partageant et alignant ses objectifs avec les équipes, le directeur favorise un sentiment de responsabilité collective envers les résultats. Cette cohérence renforce la motivation en créant une dynamique propice à l'accomplissement des objectifs communs.

En combinant ces approches, le directeur peut créer un environnement propice au maintien et à l'amélioration de la motivation des employés, tout en gérant efficacement la transition et en favorisant un climat de confiance et de collaboration au sein de l'équipe. Grâce à ces méthodes, le directeur parviendra à transformer la routine de travail des collaborateurs à la clinique en une démarche animée par l'aspiration à atteindre un objectif clair et porteur de sens.

### 3. Gestion des émotions et des inquiétudes par les équipes

#### *Interprétation des résultats :*

Les entretiens révèlent que les participants considèrent les discussions entre les membres de l'équipe comme un moyen efficace pour gérer leurs émotions face aux changements de direction. Cette pratique leur permet de partager leurs sentiments et leurs préoccupations, ce qui contribue à une meilleure gestion émotionnelle. Cette constatation s'aligne avec la revue de littérature qui met en avant le rôle des interactions sociales et des relations interpersonnelles comme des facteurs importants dans la gestion des émotions au travail. Les travaux de Daniel Goleman, pionnier de l'intelligence

émotionnelle, soulignent également l'importance de la communication et de l'empathie dans la régulation émotionnelle au sein des équipes.

Lors de mon observation participante, j'ai pu constater de manière concrète que les membres d'une équipe avaient tendance à se rapprocher les uns des autres. Les périodes de changement de direction semblaient favoriser une plus grande collaboration et communication entre les membres des différentes équipes.

Cependant, malgré cette pratique positive, il est intéressant de noter que certains participants utilisent des expressions qui pourraient indiquer une forme de déni ou de distanciation émotionnelle. Les phrases telles que "on reste concentré sur notre travail" ou "je reste focus sur ce que j'ai à faire, je n'ai pas le choix" pourraient refléter une tentative de minimiser ou de mettre de côté leurs émotions en faveur de leurs tâches professionnelles. Cette réaction peut être interprétée comme une étape de résilience, un concept introduit notamment par Boris Cyrulnik, qui décrit la capacité à surmonter les épreuves et à s'adapter à des situations difficiles.

La déclaration du Docteur N. révèle une perspective intéressante sur la gestion des émotions lors de périodes de changement. Sa phrase "Je sais que j'ai une mission à accomplir, si je commence à jouer sur les émotions je m'en sors plus, surtout avec le métier que j'exerce. Le propre d'un médecin est de trouver des solutions, un médecin qui commence à s'inquiéter n'avance plus" met en évidence le contraste entre la nécessité de rester concentré sur ses responsabilités professionnelles et le désir de ne pas laisser les émotions entraver sa capacité à agir efficacement.

Cette affirmation reflète une approche pragmatique et orientée vers la résolution de problèmes, caractéristique des professionnels de la santé, en particulier des médecins. La préoccupation du Docteur N. est de maintenir sa fonctionnalité et sa performance au milieu du changement, en évitant d'être submergé par les émotions. Cette attitude peut être considérée comme une forme de distanciation émotionnelle, une stratégie qui, dans certaines situations, permet de mieux gérer le stress et l'incertitude.

En résumé, les entretiens suggèrent que les discussions entre équipes contribuent à une meilleure gestion émotionnelle et renforcent les relations interpersonnelles, conformément à la revue de littérature et aux travaux de spécialistes en intelligence émotionnelle. Néanmoins, certains participants semblent adopter une stratégie de déni émotionnel, possiblement liée à un processus de résilience. Cette tension entre l'expression

émotionnelle et le déni reflète la complexité de la gestion des émotions lors de périodes de changement au travail.

#### *Préconisations :*

L'analyse de l'observation participante et des entretiens révèle que les employés de la clinique Massilia Les Pins ont élaboré diverses stratégies pour gérer leurs émotions face aux changements. Les recommandations concernant la gestion émotionnelle sont davantage destinées aux responsables de proximité plutôt qu'aux directeurs. Ces derniers devraient maintenir une attitude ouverte et disponible pour écouter leurs équipes, et envisager même la mise en place de séances de discussion pour favoriser les échanges. Il est notable que les relations entre les membres d'une même équipe semblent rester solides malgré ces défis.

#### 4. Stratégie des collaborateurs pour maintenir leur stabilité

##### *Interprétation des résultats :*

Il est intéressant de noter que malgré l'absence de stratégies formelles pour maintenir la stabilité lors des changements de direction, l'observation participante a révélé que de nombreux collaborateurs adoptaient des initiatives autonomes pour faire face à ces situations. Cette tendance à prendre davantage d'initiative et à devenir plus responsable peut être considérée comme un effet positif du changement, reflétant l'autonomie croissante des collaborateurs face à l'incertitude.

Cette réaction des collaborateurs à travers l'initiative et la prise de responsabilité est en accord avec des constatations de la revue de littérature. Plusieurs auteurs, tels que Richard M. Ryan et Edward L. Deci dans leur théorie de l'autodétermination, ont souligné que l'autonomie est un facteur clé dans la motivation et l'engagement au travail. Lorsque les individus se sentent autonomes et ont la possibilité de prendre des décisions, cela peut renforcer leur engagement et leur satisfaction au travail, même dans des périodes de changement.

L'exemple de membres de l'équipe soignante prenant des initiatives et assumant un rôle de leadership illustre comment les individus peuvent saisir les opportunités offertes par le changement pour développer leurs compétences, renforcer leur implication et influencer positivement leur environnement de travail. Cette dynamique montre comment l'autonomie individuelle peut contribuer à atténuer les effets négatifs du changement et à favoriser une culture de responsabilité et de collaboration au sein de l'organisation.

### *Préconisations*

Suite à l'observation que certains collaborateurs manifestent des initiatives et des prises de responsabilités, il est recommandé au directeur d'exprimer sa reconnaissance envers ces efforts. Il est également conseillé de surveiller attentivement ceux qui ont pris des responsabilités de leur propre initiative. Une approche proactive serait de les identifier et de les récompenser par la suite, par le biais d'une promotion fonctionnelle ou organisationnelle. Cette reconnaissance peut prendre la forme de tâches plus substantielles ou d'une évolution vers un poste différent. Dans le contexte de la clinique Massilia Les Pins, plusieurs employés ont bénéficié de telles opportunités, renforçant ainsi leur engagement envers l'établissement et favorisant leur développement professionnel.

## B) Impact du turn over sur l'établissement

1. Comment le turn over de direction a influencé la stabilité et la continuité de la clinique dans ses activités et projets

### *Interprétation des résultats*

Les témoignages recueillis au cours des entretiens mettent en évidence une préoccupation commune concernant la stabilité et la continuité des activités et des projets au sein de la clinique. L'absence d'aboutissement de nombreux projets, décrite par certains interviewés, reflète un défi majeur induit par le changement de direction. Cette problématique correspond effectivement à l'une des conséquences identifiées dans la revue de littérature concernant le turn over de direction.

Plusieurs auteurs, tels que John P. Kotter dans son livre "Leading Change", ont discuté des défis liés à la discontinuité des projets et des initiatives en période de changement organisationnel. Le changement de direction peut entraîner des changements de priorités, des ajustements de stratégie et des modifications dans la manière dont les projets sont gérés. Cette instabilité peut compromettre la réalisation complète des projets, ce qui

peut à son tour créer un sentiment de frustration et d'insatisfaction parmi les collaborateurs.

L'expression "plein de projets sont tombés à l'eau ou d'autres sont commencés mais pas finis" utilisée par une Infirmière interviewée souligne l'importance de la stabilité et de la cohérence dans la gestion des projets au sein de l'organisation. Cette observation met en évidence la nécessité pour les directeurs de mettre en place des mécanismes de communication et de suivi efficaces pour assurer la continuité des projets malgré les changements de direction. Cela montre également que les impacts du turn over de direction ne se limitent pas seulement à la motivation et à la dynamique des équipes, mais peuvent également influencer la réalisation des objectifs organisationnels à long terme.

#### *Préconisations :*

Les préconisations qui suivent, visent à fournir au directeur des orientations pour maintenir la continuité des projets et minimiser les perturbations au sein de l'établissement lors de son arrivée :

- Nous recommandons aux nouveaux directeurs arrivant dans un établissement de santé de faire preuve de discernement en évitant de surestimer leur capacité à entreprendre de nombreux projets simultanément (WATKINS, 2019). Il est crucial de garder à l'esprit qu'un projet non achevé peut engendrer de la déception parmi les collaborateurs et créer un sentiment d'instabilité ainsi qu'un manque de continuité au sein de l'équipe. En concentrant les efforts sur un nombre gérable de projets clés, le directeur peut favoriser un environnement où la réalisation et le succès sont plus probables.
- Nous conseillons au directeur de prendre le temps de s'informer sur les projets en cours et de s'engager à les mener à leur achèvement avant d'initier de nouveaux projets. Cette approche permettra de maintenir la cohérence et la continuité des efforts, évitant ainsi les situations où des projets restent inachevés et où les équipes ressentent un manque de stabilité et de direction.
- Enfin il est essentiel pour le directeur de prendre le temps d'identifier et de hiérarchiser les projets en fonction de leur pertinence stratégique et de leur impact sur l'établissement (KOTTER, 1996). Une communication transparente avec les équipes pour expliquer les raisons de cette priorisation peut aider à créer un sentiment de clarté et de compréhension, minimisant ainsi les frustrations liées à des projets non aboutis.

## 2. Les enjeux auxquels sont confrontés les équipes

### *Interprétation des résultats*

Les enjeux relatés par les interviewés lors d'un changement de direction sont divers et reflètent les défis inhérents à ce processus. Parmi ces enjeux, l'attente de connaître les priorités et les orientations du nouveau directeur occupe une place importante. Ce temps d'adaptation et de découverte sert à évaluer la direction que prendra l'établissement sous la nouvelle direction. De plus, le besoin de démontrer leur implication et leur engagement envers le nouveau directeur est souligné par les interviewés, dénotant ainsi leur désir de s'intégrer dans cette nouvelle phase de gestion.

La modification des habitudes et des fiches de postes est un autre enjeu notable mentionné par les participants. Cette transformation peut nécessiter des ajustements dans les méthodes de travail et les responsabilités individuelles, ce qui peut générer des résistances, mais aussi des opportunités d'évolution pour certains.

La phrase du Dr. N, "J'estime que ce sont les directeurs qui arrivent qui sont confrontés à des enjeux... Je reste fidèle à la clinique quoiqu'il arrive, quel que soit la virulence des turbulences, il faut maintenir le cap", illustre le sentiment d'engagement et de loyauté envers la clinique, même face aux défis du changement. Cette déclaration met en lumière l'attachement profond de certains collaborateurs à l'établissement, et reflète leur désir de maintenir la stabilité malgré les perturbations extérieures.

En somme, les enjeux évoqués par les collaborateurs lors d'un changement de direction reflètent les complexités et les défis de ce processus. Ils montrent également que les employés entretiennent des liens forts avec la clinique et sont prêts à s'engager pour maintenir sa stabilité et son succès, malgré les turbulences engendrées par les changements de direction.

### *Préconisations :*

Pour un directeur nouvellement arrivé dans un établissement, nous recommandons les actions suivantes pour adresser les enjeux identifiés :

1. Communication Proactive et Alignement des Priorités : Il est primordial pour le directeur de mettre en place des mécanismes de communication transparente dès son arrivée. Organiser des rencontres régulières avec les équipes pour partager



sa vision, ses priorités et ses orientations stratégiques aidera à dissiper les incertitudes et à instaurer un climat de confiance.

2. **Accompagnement au Changement** : Compte tenu de la modification des habitudes et des fiches de postes, le directeur devrait adopter une approche proactive d'accompagnement au changement. Mettre en place des sessions de formation et de sensibilisation pour les collaborateurs, tout en valorisant les opportunités d'évolution qu'apporte ce changement, favorisera leur adhésion et atténuera les résistances potentielles.
3. **Renforcement de l'Engagement** : Inspiré par la loyauté exprimée par le Dr. N envers la clinique, le directeur peut renforcer l'engagement des collaborateurs en reconnaissant leur attachement et en valorisant leur implication. La création d'espaces d'expression, comme des séances d'échanges informels ou des groupes de travail participatifs, permettra aux employés de se sentir écoutés et de contribuer activement à la stabilité et au succès de l'établissement.
4. **Maintenir la Stabilité** : En accord avec l'idée de maintenir le cap malgré les turbulences, le directeur devrait mettre en place des mécanismes pour assurer la continuité des projets et des initiatives. En démontrant un engagement ferme envers les objectifs à long terme de l'établissement, le directeur inspirera la confiance et encouragera les équipes à travailler ensemble pour surmonter les défis.

En mettant en œuvre ces recommandations, le directeur pourra favoriser une transition en douceur, renforcer l'adhésion des collaborateurs et maintenir la stabilité de l'établissement malgré les changements de direction. Ces actions contribueront à établir un climat positif et productif au sein de l'équipe, en alignant les efforts de tous vers la réalisation des objectifs communs.

## C) Attente des collaborateurs

1. Les éléments clés d'une intégration réussie du directeur

### *Interprétation des résultats*

L'intégration réussie d'un nouveau directeur au sein d'une organisation de santé est un processus qui repose sur des éléments clés. Selon les témoignages recueillis, un facteur

primordial est la simple action de se présenter aux équipes. Les participants soulignent que lorsque le nouveau directeur prend le temps de se présenter et de se faire connaître des employés, cela favorise grandement son intégration. Cette notion de présentation revient à plusieurs reprises dans les entretiens (parfois dans d'autres rubriques) et témoigne de son importance aux yeux des collaborateurs. Mon expérience d'apprentissage au sein de la clinique m'a également permis d'entendre fréquemment le personnel exprimer le besoin d'un directeur qui établisse ce lien initial avec eux. Cette action peut sembler élémentaire, mais son impact sur la perception du directeur est significatif.

D'autre part, les cadres de la clinique décrivent une intégration réussie du directeur comme étant caractérisée par sa capacité à aligner les équipes dans une direction commune et à créer une dynamique de fédération. Cette notion de leadership ressort comme un élément crucial, en accord avec les concepts abordés dans notre revue de littérature. Les travaux de Daniel Goleman sur le leadership, notamment sa théorie de l'intelligence émotionnelle et des styles de leadership, corroborent ces idées. Un directeur qui démontre des compétences de leadership, telles que la capacité à inspirer et à mobiliser les équipes, favorise une transition en douceur et une intégration harmonieuse au sein de l'établissement de santé.

L'observation de Hajar met en lumière une dynamique cruciale pour une intégration réussie du directeur : la collaboration et le leadership au sein de l'équipe. Elle souligne que les directeurs qui ont su s'appuyer sur des individus dotés de compétences de leadership ont réussi à s'intégrer plus rapidement. Cette constatation renforce l'importance du concept de travail en équipe, tel que souligné par Belbin. En outre, cela met en avant la nécessité pour un directeur d'identifier et de valoriser les "leaders" au sein de chaque service.

Un exemple concret de cette dynamique est observé à la clinique Massilia les Pins, où un médecin a été identifié comme un leader au sein de son équipe. Ce médecin est très actif dans son rôle, engagé auprès de ses collègues et présent au sein des équipes. Sa capacité à communiquer, à conseiller et à transmettre des messages est reconnue par de nombreux membres du personnel, qui sollicitent sa guidance. Ce modèle démontre comment un leadership efficace peut contribuer à l'intégration et à l'efficacité d'un directeur au sein d'une organisation.

En intégrant ces observations et ces concepts dans les pratiques de gestion, les directeurs peuvent tirer parti de l'expertise et de l'influence des leaders internes pour faciliter leur propre intégration et influencer positivement la dynamique organisationnelle.

En somme, les entretiens et l'observation participante convergent vers la conclusion que l'intégration réussie d'un directeur au sein d'une organisation de santé repose sur des actions simples mais cruciales, telles que la présentation et la capacité à diriger et à fédérer les équipes. Ces éléments, bien que basiques en apparence, jouent un rôle majeur dans la perception et l'acceptation du nouveau directeur par les collaborateurs.

### *Préconisations*

Pour assurer une intégration réussie d'un nouveau directeur au sein d'une organisation de santé, guidés par notre interprétation des résultats, nous recommandons les actions suivantes, en intégrant des notions de leadership :

1. **Présentation Personnelle** : Le directeur devrait accorder une attention particulière à la présentation de lui-même aux équipes. Une introduction formelle et informelle, où il partage son parcours, ses valeurs et ses objectifs, permettra aux collaborateurs de mieux le connaître et de se sentir plus à l'aise avec sa présence. Cette simple action crée un premier lien crucial.
2. **Leadership Inspirant** : En ligne avec les témoignages recueillis et les concepts de leadership abordés, le directeur devrait adopter un style de leadership inspirant. La mise en pratique des compétences de leadership émotionnel telles que la communication efficace, la motivation et l'écoute active favorisera un climat de confiance et d'adhésion. Les travaux de Daniel Goleman sur l'intelligence émotionnelle et le leadership peuvent guider le directeur dans le développement de ces compétences.
3. **Alignement des Objectifs** : Un directeur qui réussit son intégration sait aligner les objectifs personnels avec ceux de l'organisation. En communiquant clairement les buts et les missions de l'établissement, le directeur engage les équipes dans une direction commune. Cette pratique favorise un sentiment d'appartenance et un engagement renforcé envers les objectifs collectifs.

4. **Création d'une Dynamique d'Équipe** : Le directeur doit être capable de créer une dynamique de fédération parmi les équipes. En encourageant la collaboration, la participation et la contribution active de chacun, il renforce le sentiment d'appartenance et encourage la diversité des idées et des talents. Cette approche reflète les notions de leadership transformationnel.
5. **Évaluation et Ajustements Continus** : Le directeur doit être ouvert à l'évaluation constante de son intégration. En sollicitant des retours et des suggestions de la part des équipes, il montre son désir d'amélioration continue. Cela renforce la confiance et démontre son engagement envers le bien-être et le succès de l'ensemble du personnel.
6. **Identification des leaders** : au sein de l'équipe et leur collaboration peuvent être une préconisation significative pour une intégration réussie du directeur. Ces leaders peuvent servir de relais pour diffuser des messages importants et favoriser une meilleure intégration du directeur. Ils jouent un rôle de communication interne précieux et peuvent contribuer à créer un environnement de confiance et de compréhension. En s'appuyant sur leur influence au sein de l'équipe, le directeur peut non seulement renforcer son intégration, mais également renforcer les liens interpersonnels au sein de l'organisation.

En mettant en œuvre ces recommandations, le directeur peut créer un environnement propice à une intégration réussie et harmonieuse. Les concepts de leadership, tels que l'intelligence émotionnelle et la capacité à diriger, se révèlent essentiels pour guider le directeur vers une transition en douceur et une relation solide avec les équipes.

## 2. Les compétences ou qualité que peut avoir un bon directeur

### *Interprétation des résultats :*

Les compétences et qualités d'un bon directeur au sein d'une organisation de santé sont essentielles pour favoriser une transition efficace et positive lors d'un changement de direction. Les participants aux entretiens ont unanimement exprimé leur préférence pour un directeur qui soit présent et accessible, un leader de terrain qui ne se contente pas de rester dans son bureau. La notion de présence physique quotidienne, symbolisée par un simple bonjour aux collaborateurs chaque jour, revient comme un marqueur d'une direction efficace et engagée. Cette présence régulière instaure un sentiment de

connexion et de considération au sein des équipes, renforçant ainsi la relation entre le directeur et les collaborateurs.

De plus, les collaborateurs valorisent un directeur intéressé et capable d'insuffler une vision claire à l'ensemble de l'établissement. Cette vision partagée aide les employés à comprendre la direction dans laquelle l'organisation se dirige, ce qui favorise l'alignement des efforts et des objectifs. Cette compétence rejoint également les concepts de leadership et de direction évoquée dans notre revue de littérature, où des auteurs comme John Kotter mettent en avant l'importance de la communication de la vision dans le processus de gestion du changement.

Par ailleurs, la qualité d'écoute a été fréquemment citée par les interviewés. Être à l'écoute des préoccupations et des besoins des collaborateurs crée un environnement où les employés se sentent valorisés et compris. Les travaux de Stephen Covey sur les habitudes de communication efficace soulignent également l'écoute active comme une compétence clé du leadership.

L'idée que le directeur prenne le temps de connaître individuellement les membres de son équipe revêt également une grande importance. La reconnaissance personnelle, comme le simple fait d'appeler un collaborateur par son nom, témoigne de l'attention portée aux individus et renforce les liens interpersonnels au sein de l'organisation.

Enfin, l'interviewé qui a évoqué la nécessité pour le directeur de prendre des décisions, bonnes ou mauvaises, afin d'assurer une direction claire pour tous, reflète la quête de stabilité et de direction dans une période de changement. Des auteurs comme Peter Drucker ont souligné l'importance de la prise de décision dans la gestion et le leadership.

En somme, les compétences et qualités d'un bon directeur qui émergent des entretiens rejoignent largement les concepts de leadership, de communication efficace et de direction évoqués dans la littérature en gestion et en management. Un directeur présent, à l'écoute, qui partage une vision et prend des décisions, incarne un leadership efficace dans le contexte spécifique du changement de direction au sein des établissements de santé.

### *Préconisations :*

En accord avec nos interprétations des résultats, nous formulons les recommandations suivantes pour garantir une transition réussie d'un nouveau directeur au sein d'une organisation de santé, en intégrant des notions de leadership et de gestion :

1. **Présence Engagée et Accessible** : Nous préconisons que le nouveau directeur maintienne une présence physique régulière au sein de l'établissement. Cette proximité, symbolisée par des salutations quotidiennes et des interactions informelles, favorise un sentiment de connexion et de reconnaissance parmi les collaborateurs. Cette approche rejoint le concept de "leadership de proximité" recommandé par John Kotter, qui souligne l'importance d'une relation directe entre les dirigeants et leurs équipes pour renforcer la confiance et la communication.
2. **Vision Partagée** : Il est recommandé que le directeur soit capable de communiquer une vision claire et inspirante pour l'avenir de l'établissement. Cette vision partagée aide à aligner les efforts de l'ensemble du personnel et à créer un sentiment d'appartenance à un objectif commun. Les travaux de Kotter et de Jim Collins soulignent que la communication efficace de la vision est un élément fondamental pour guider une organisation à travers les changements.
3. **Écoute Active** : Nous suggérons au directeur d'adopter une écoute active envers les préoccupations et les idées des collaborateurs. Cette qualité favorise un environnement de confiance où les employés se sentent entendus et valorisés. Les enseignements de Stephen Covey sur l'écoute empathique peuvent guider cette pratique pour renforcer les relations au sein de l'équipe.
4. **Reconnaissance Personnelle** : Le directeur pourrait investir du temps pour connaître individuellement les membres de son équipe. Une simple attention, comme l'utilisation du nom d'un collaborateur, peut renforcer les relations interpersonnelles et créer un climat de respect mutuel. Cette approche rejoint les travaux de Dale Carnegie sur la gestion des relations interpersonnelles.
5. **Prise de Décision Éclairée** : Nous recommandons au directeur d'exercer une prise de décision transparente et alignée avec la vision de l'organisation. Cela assure une direction claire et maintient la stabilité même en période de changement. Les

théories de gestion de Peter Drucker sur la prise de décision stratégique peuvent apporter des orientations dans ce domaine.

Ces recommandations, appuyées par les enseignements de chercheurs renommés en gestion et en leadership, contribueront à une transition réussie du nouveau directeur au sein de l'organisation de santé. En intégrant ces pratiques, le directeur peut créer un environnement propice à l'engagement, à la motivation et à la collaboration au sein de l'équipe.

## V- Conclusion

En conclusion de notre étude approfondie sur les défis liés au turn-over de direction au sein des établissements de santé, nous constatons que cette problématique revêt une complexité particulière, d'autant plus lorsqu'il s'agit du poste de directeur, et ce, plus encore dans le secteur de la santé. Les témoignages recueillis auprès des professionnels de la clinique Massilia Les Pins ont mis en lumière une série de défis complexes et interconnectés auxquels les équipes et les collaborateurs sont confrontés lorsqu'ils doivent s'adapter à un nouveau directeur.

L'un des constats majeurs de notre recherche est la persistance d'une motivation intrinsèque chez les professionnels de la santé, malgré les aléas du turn-over. Cela découle en partie de leur engagement profond envers leur vocation première de soignants. Toutefois, nous observons également que cette motivation est souvent teintée d'une forme de "lassitude" et de "fatigue", surtout en l'absence d'une stabilité dans la direction et d'une vision claire à suivre. Cette dualité entre la vocation et les pressions liées au

changement reflète les nuances de l'expérience des employés lors de ces périodes de transition.

Nos hypothèses de départ ont été éclairées par les données recueillies au cours de cette étude. Nous confirmons que le type de management idéal est complexe à définir et que les directeurs doivent jongler entre différentes approches en fonction du contexte et des besoins de leur équipe. La situation actuelle de crise sanitaire mondiale a ajouté une pression supplémentaire sur les dirigeants et a rendu la question du management encore plus cruciale.

Au-delà des défis et des impacts négatifs liés au turn-over de direction, notre étude a également révélé des aspects positifs et des opportunités pour l'établissement et ses collaborateurs. Cette période de transition a mis en lumière l'engagement remarquable des salariés. Ils ont démontré leur capacité à prendre des initiatives et à se mobiliser pour préparer l'établissement à des certifications et audits, même en l'absence d'une direction permanente. Cette implication témoigne de leur attachement profond à la clinique et à sa réussite, illustrant ainsi leur engagement envers l'organisation.

En conséquence, plusieurs de ces collaborateurs ont été promus à des postes de responsabilité supérieure.

Ce processus d'évolution professionnelle s'est avéré être un catalyseur pour le développement de ces individus. Les périodes de transition, malgré les défis qu'elles posent, ont créé un environnement où les compétences et les qualités des collaborateurs ont été mises en avant. La reconnaissance de leurs contributions et leur engagement ont renforcé leur sentiment d'appartenance à la clinique, les poussant à continuer à s'investir dans la réussite de l'établissement.

Ces cas concrets illustrent comment les périodes de transition, bien qu'initialement perçues comme des défis, ont également généré des opportunités pour la croissance professionnelle et personnelle des collaborateurs. Les moments de changement ont encouragé l'émergence de leaders internes et ont contribué à la dynamique de l'établissement, renforçant ainsi sa résilience et sa capacité à traverser les phases de transition avec succès.

De plus, le renforcement des relations interpersonnelles constitue un autre aspect positif du turn-over de direction. Les périodes de transition ont encouragé les équipes à travailler main dans la main pour maintenir la stabilité et la continuité des activités. Cette



coopération renforcée a contribué à créer des liens plus étroits entre les collaborateurs, favorisant un esprit d'équipe solide.

Par ailleurs, l'observation participante a révélé un schéma intéressant concernant les promotions internes. Les périodes de transition ont été propices à l'évolution professionnelle de certains collaborateurs, aboutissant à des promotions et des montées en compétences. Cette opportunité de croissance a renforcé leur sentiment d'attachement à la clinique, illustrant comment le contexte de changement peut également être source de développement professionnel et de fidélité.

En somme, notre recherche met en évidence que le turn-over de direction peut avoir des effets positifs, tels que la démonstration d'engagement exceptionnel, le renforcement des relations interpersonnelles et l'ouverture à des opportunités de promotion. Ces aspects positifs témoignent de la résilience et de l'attachement des collaborateurs à l'établissement, malgré les défis inhérents au changement de direction.

Nous avons également constaté que la communication et la gestion des émotions jouent un rôle central dans la capacité des équipes à s'adapter et à maintenir une cohésion. La nécessité de se rassembler, de discuter ouvertement et de partager leurs ressentis a renforcé les liens interpersonnels entre les membres des équipes, soutenant ainsi leur résilience face aux défis.

L'intégration réussie d'un nouveau directeur semble reposer sur des éléments simples mais puissants, tels que la présentation personnelle et la capacité à impulser une vision claire. Ces éléments sont en consonance avec les théories du leadership, notamment celles d'auteurs comme Daniel Goleman, qui mettent en avant l'importance de la communication et de la vision dans le rôle d'un leader.

En guise de conclusion, ce mémoire met en évidence que les périodes de transition et de changement de direction au sein des établissements de santé sont complexes et impliquent à la fois une responsabilité partagée entre le directeur et les équipes. Les équipes doivent s'adapter aux nouvelles orientations et aux ajustements nécessaires, tandis que le directeur joue un rôle de chef d'orchestre, harmonisant les actions pour obtenir un résultat positif. Il est essentiel pour le directeur d'être capable de mettre en place des changements au bon moment et dans les bonnes équipes.

Cette réussite est intrinsèquement collective, mettant en lumière que l'intégration d'un directeur est un effort concerté de tous les acteurs de l'établissement. Dans cette optique, une citation de Belbin résonne particulièrement :

*"Si nul n'est parfait, une équipe peut l'être."*

Cette maxime résume parfaitement ce que nous avons observé à la Clinique Massilia les Pins. Les équipes ont développé une résilience et une capacité d'initiative au fil des années et des turbulences, malgré des profils variés. L'autonomie acquise par les salariés a souvent surpris les nouveaux directeurs lors de leur prise de fonction dans cette clinique. On peut se questionner sur le lien entre cette autonomie et l'éventuelle absence de décisions ou de présence sur le terrain, comme mentionné dans plusieurs entretiens. Cette dynamique d'adaptation et d'autonomie des équipes contribue à la solidité de l'organisation même en périodes de transition.

En définitive, ce mémoire souligne que la gestion des périodes de transition exige une coopération étroite entre le directeur et les équipes. Les compétences en leadership du directeur, sa capacité à communiquer une vision claire et à encourager l'engagement des collaborateurs, ainsi que la faculté des équipes à s'adapter et à prendre des initiatives, sont des éléments essentiels pour maintenir la stabilité et le succès de l'établissement face aux changements de direction.

En somme, cette étude nous a permis de mieux appréhender les multiples facettes du changement de direction dans les établissements de santé. Les défis rencontrés par les équipes et les collaborateurs sont variés et interconnectés, et les pratiques de gestion et de leadership jouent un rôle crucial dans leur capacité à s'adapter. Notre recherche offre un aperçu approfondi de ces enjeux, apportant des éclairages utiles pour les dirigeants et les professionnels de la santé cherchant à naviguer avec succès à travers les périodes de transition et d'incertitude.



## Annexes :

### Annexe 1 : Guides d'entretiens – Collaborateurs et Cadres

#### Guide d'entretien : Cadre de Rééducation

**Objet de la recherche**

Nous vous invitons à participer à cet entretien dans le cadre de notre recherche sur le turn-over de direction à la Clinique Massilia Les Pins. Votre expérience en tant que cadre de rééducation et votre connaissance des nombreux directeurs qui ont occupé ce poste sont précieuses pour notre étude.

Votre point de vue nous aidera à comprendre les facteurs influençant le turn-over de direction et ses impacts sur l'établissement et votre service de rééducation. Votre participation est essentielle pour formuler des recommandations pertinentes.

Votre contribution est volontaire, et vous avez le droit de refuser de répondre à certaines questions ou de retirer votre consentement à tout moment. Si vous le souhaitez toutes les informations seront anonymisées et traitées avec la plus grande confidentialité.

Merci de votre collaboration,

Mlle NAVARRO Elena

Mlle SARGHINI Hajar

## Profil et expérience :

1. Pouvez-vous nous parler un peu de votre parcours professionnel ?

Diplômée en 95, Kiné libérale pendant 4 ans. Arrivée au pins en 2003, en tant que kiné à temps partiels, et je suis passée cadre en 2012. J'ai exercé en tant que kiné toute ma vie. Cadre depuis 11 ans. Je n'ai pas fait l'école des cadres, j'ai fait un DU management de proximité. J'ai passé ce diplôme après ma nomination en 2017.

2. Depuis combien de temps travaillez-vous au sein de la clinique Massilia les Pins ?

Depuis 20 ans

3. Depuis le début de votre carrière à la Clinique Massilia Les Pins, combien de directeurs avez-vous connu ou travaillé avec ?

10 Directeurs avec des directeurs qui sont parfois revenus 2 fois. Les directeurs avec lesquels j'ai collaboré le plus longtemps sont au nombre de 2, et ça durée 5 ans pour la plus longue collaboration, et 2 ans pour un autres et 1 et demi avec la directrice actuelle.

## Impact du turn-over auprès des salariés

1. Comment les équipes réagissent-elles généralement face aux changements fréquents de direction ?

Indifférentes, elles ont l'habitude. Elles sont dans l'attente. Mon équipe de kinésithérapeute ont une activité libérale donc pas forcément impacté. C'est plus pour l'hôpital de jour, l'équipe est dans l'attente.

2. Avez-vous observé des fluctuations de motivation ou d'engagement au sein de vos équipes en lien avec les changements de direction ?

Non aucune fluctuation sur leur motivation.

3. Avez-vous identifié des profils de directeurs qui favorisent davantage la collaboration entre les services de la clinique ? Si oui, quels sont ces profils et pourquoi sont-ils plus adaptés ?

Oui il y a des profils qui favorisent la collaboration. Des directeurs investis et avec de nouvelles idées. Pour moi ça ne dépend pas des directeurs, mais de l'équipe de CODIR. Certains cadres peuvent avec l'arrivée d'un nouveau directeur, ne pas avoir les mêmes attitudes qu'avec les anciens directeurs. Ce qui peut impacter la collaboration globale.

4. Comment percevez-vous le ressenti des salariés après tous ces changements de direction ?

Cela doit les gêner, car il y a pas de continuité dans les actions, les projets sont ralentis.

5. Comment gérez-vous les émotions et les inquiétudes au sein de votre équipe pour stabiliser l'ambiance malgré une direction instable ?

Nous sommes le service le moins impacté. Je reste moi-même quel que soit le directeur en gérant mon équipe.

6. Quelles sont vos stratégies pour maintenir la cohésion et la motivation des collaborateurs face à ces changements fréquents ?

La stratégie ne change pas. Je suis transparente, en réunion. Je leur annonce toujours l'arrivée du nouveau directeur. Des moments de partage, tel que des restos avec mon équipe, sortie sport. Ces moments de partage contribuent à la cohésion de mon équipe, car cela les met dans une ambiance joviale et festive. Il y a des profils qui sont toujours partants et d'autres qui gardent malgré tout. J'étais kiné et quand je suis passée cadre il y a eu un changement de relation. Avec ces personnes-là, cela prend plus de temps, mais je suis parvenue à le faire, les distances ce sont instaurées avec le temps.

## Impact du turn-over au sein d'un établissement

1. Comment le turn-over de direction a-t-il influencé la stabilité et la continuité de la clinique dans ses activités et ses projets ?

Il n'y a pas forcément de suivi des objectifs. Ce manque de suivi n'est pas favorable à une performance stable. Car chaque fois qu'un nouveau Directeur arrive, il lui faut le temps de s'acclimater. Le directeur est déjà en partance. Nous sommes toujours en phase d'adaptation avec les directeurs. Cela dépend des profils, certains directeurs suivent plus rapidement que d'autres. Cela vraiment dépend des directeurs.

2. Pouvez-vous identifier des exemples concrets où le turn over de direction a eu des conséquences positives ou négatives sur l'établissement ?

Conséquences positives : les certifications, nous avons pu compter sur d'autres directeurs, qui ont pris les choses en mains assez rapidement pour que nous soyons certifiés car nous étions seules. Impulser de nouveaux objectifs, de nouvelles pratiques aussi.

Négative : Retard dans le suivi des objectifs, ou arrêt selon les objectifs. Baisse des indicateurs. L'élaboration selon les directeurs est Co construite avec l'équipe du CODIR ou non. Parfois le directeur ne reste pas assez longtemps et le budget ne reflète pas les projets en cours (car le directeur ne connaît pas assez bien la clinique)

3. Quels sont les enjeux spécifiques auxquels le CODIR est confronté lorsqu'un nouveau directeur arrive dans la clinique ?

Les enjeux sont de rester soudés malgré l'instabilité de la direction. D'avancer toujours dans la même direction, et garder notre vision.

4. Avez-vous observé des fluctuations au niveau de la stratégie et des orientations de la clinique suite à l'arrivée de nouveaux directeurs ? Comment gérez-vous ces éventuels changements ?

Je ne dirai pas qu'il y a de changement de stratégie, car elle reste approximativement les mêmes. Ce sont plutôt les priorités qui changent selon les directeurs. Je garde toujours ma ligne de conduite, car beaucoup de changements, j'essaie de rester stable dans tout cela.

5. Selon vous, comment ce turn-over de direction a-t-il influencé la performance globale du CODIR et de l'établissement ?

Pas de réponse

6. Avez-vous d'autres remarques, ou observations sur le turn-over de direction ?

Aucune remarque

## Stratégie managériale

1. Quelles sont les actions concrètes que vous mettez en place lors de l'arrivée d'un nouveau directeur pour faciliter son intégration au sein de la clinique et encourager la collaboration avec les membres de votre service ?

Je prends les devants en allant à sa rencontre, à l'occasion d'une petite entrevue. Je lui explique le fonctionnement de mon service, les effectifs. D'une part c'est pour que le directeur prenne ses marques et gagne du temps.

2. Quels sont les éléments clés que vous considérez pour évaluer la réussite d'une intégration réussie d'un nouveau directeur ?

Un directeur est bien intégré quand, il connaît le fonctionnement de ses services, qu'il connaît son personnel. Quand il arrive à avoir un CODIR unifié.

3. Selon vous, quelles sont les principales qualités ou compétences qu'un nouveau directeur devrait posséder pour réussir son intégration au sein de la clinique ?

Investi, curieux, présent physiquement, qui circule souvent dans la clinique. Qui prend des décisions.

4. Comment vous assurez-vous que les attentes et besoins de votre équipe soient pris en compte et entendus par un nouveau directeur ?

Mes attentes, qu'il fixe ses objectifs d'entrée de jeu, car j'ai besoin de savoir où l'on va. Qu'il soit accessible, à l'écoute, et qu'il apporte des réponses. Et la prise de décision, et d'être transparent.

5. Avez-vous des expériences passées où les attentes vis-à-vis d'un directeur n'ont pas été satisfaites ? Comment avez-vous géré cette situation et quels enseignements en avez-vous tirés pour l'avenir ?

Oui cela est déjà arrivé. J'ai ressenti une perte de motivation que ça pouvait arriver. Mais aucune stratégie en place car je ne suis pas en proximité direct avec le directeur.

6. Comment vous positionnez-vous pour soutenir le nouveau directeur dans sa prise de fonction et l'aider à s'intégrer au sein de la clinique ?

En allant le voir dès son arrivé. Quand cela est possible et que le directeur en a le temps, je le présente à mon équipe.

8. Comment cela a-t-il affecté votre travail au sein de l'équipe de rééducation et vos interactions avec les autres services ?

Avec l'équipe de rééducation ne sont pas impacté dans le service. Ni avec les autres services.



## Guide d'entretien : Aide-soignante

Droit de retrait

Nous vous invitons à participer à cet entretien dans le cadre de notre recherche sur le turn-over de direction à la Clinique Massilia Les Pins. Votre expérience en tant qu'Aide-soignante et votre connaissance des nombreux directeurs qui ont occupé ce poste sont précieuses pour notre étude.

Votre point de vue nous aidera à comprendre les facteurs influençant le turn-over de direction et ses impacts sur l'établissement. Votre participation est essentielle pour formuler des recommandations pertinentes.

Votre contribution est volontaire, et vous avez le droit de refuser de répondre à certaines questions ou de retirer votre consentement à tout moment. Si vous le souhaitez toutes les informations seront anonymisées et traitées avec la plus grande confidentialité.

Merci de votre collaboration,

Mlle NAVARRO Elena

Mlle SARGHINI Hajar

## Profil et expérience :

1. Pouvez-vous nous parler un peu de votre parcours professionnel ?

J'ai passé le BEP CSS (Carrière sanitaire et sociale), et ensuite mon concours d'AMP, mais je n'ai pas validé le diplôme, mais j'ai quand même travaillé en tant qu'AMP. Et en 2017 j'ai passé mon concours d'ADSE, et j'ai obtenu mon diplôme en 2018. Et j'ai effectué mon premier stage à la clinique d'ailleurs

2. Depuis combien de temps travaillez-vous au sein de la clinique Massilia les Pins ?

Depuis 2018. Cela va faire 5 ans tout rond au mois d'août 2023.

3. Depuis le début de votre carrière à la Clinique Massilia Les Pins, combien de directeurs avez-vous connu ou travaillé avec ?

6 Directeurs

## Impact du turn-over auprès des salariés

1. Comment les équipes réagissent-elles généralement face aux changements fréquents de direction ? Et vous que ressentez-vous avant et après chaque changement de direction ? (Stress, questionnement, lassitude, méfiance, insécurité..)

Nous sommes lassés, et habitués en quelques sortes. Nous sommes tous un peu méfiants, c'est humain, surtout quand il a eu beaucoup de changements. On a des attentes entre guillemets à chaque fois.

2. Avez-vous observé des fluctuations de motivation ou d'engagement en lien avec les changements de direction ?

Oui et non, la plupart des équipes restent professionnelles et consciencieuses, malgré ces changements. Ce n'est pas une baisse de motivation que je vois mais plus certaines personnes profitées de tous ces changements qui génèrent un temps de flou. En revanche au niveau des personnes en CDI je ressens oui qu'elles sont un peu fatiguées je dirai pas démotivées car elles sont toujours présentes. Ces personnes-là quoiqu'il arrive donneront de leur personne pour la clinique.

3. Avez-vous identifié des profils de directeurs qui favorisent davantage la collaboration entre les services de la clinique ? Si oui, quels sont ces profils et pourquoi sont-ils plus adaptés ?

Ce sont des directeurs qui communiquent. Il y a des directeurs qui opèrent des changements sans nous en parler. Un directeur qui soit à l'écoute. Des directeurs qui ont de l'expérience, qui savent de quoi ils parlent.

4. Comment percevez-vous l'ambiance générale de la clinique après tous ces changements de direction ?

L'ambiance finalement est stable puisque nous nous sommes habitués à tous ces changements. Non je ne dirai pas que l'ambiance est stable, c'est une ambiance étrange et nous nous sommes habitués à cette ambiance. Je trouve que du fait qu'on s'adapte, cela maintient une bonne ambiance.

5. Comment gérez-vous vos émotions et vos inquiétudes malgré une direction instable ?

Entre soignant on en parle beaucoup, on se rassure mutuellement. On discute beaucoup avec notre cadre de santé aussi.

6. Quelles sont vos stratégies pour maintenir votre propre stabilité face à ces changements fréquents ?

C'est vrai que je me tourne de moins en moins vers la direction quand j'ai un souci. On le gère entre nous, et ce n'est pas un reproche, le contraire avec du recul je suis un peu fière de nous.

## Impact du turn-over au sein d'un établissement

1. Comment le turn-over de direction a-t-il influencé la stabilité et la continuité de la clinique dans ses activités et ses projets ?

J'ai l'impression que parfois ça n'avance pas c'est vrai. Il y a des choses qui étaient mises en place avant le COVID et qui depuis n'ont jamais été remises à l'ordre du jour, car chaque directeur fonctionne différemment et c'est dommage.

2. Pouvez-vous identifier des exemples concrets où le turn over de direction a eu des conséquences positives ou négatives sur l'établissement ?

Certains directeurs ont mis en place des choses bien pour les soignants ou on s'est senti écouté, comme la mise en place des petits déjeuners de coordination ou on nous offre les petits déjeuners. Comme impact négatif je dirai que le changement de direction a provoqué du turn over au niveau des équipes aussi.

3. Quels sont les enjeux spécifiques auxquels vous êtes confronté lorsqu'un nouveau directeur arrive dans la clinique ?

Les enjeux sont qu'il modifie nos fiches de postes, où nous modifions nos petites habitudes.

4. Selon vous, comment ce turn-over de direction a-t-il influencé la performance globale du CODIR et de l'établissement ?

5. Avez-vous d'autres remarques, ou observations sur le turn-over de direction ?

## Attentes des collaborateurs

1. Quels sont les éléments clés que vous considérez pour évaluer la réussite d'une intégration d'un nouveau directeur ?

Un directeur a réussi à s'intégrer quand les équipes commencent à lui faire confiance. – Comment on peut gagner votre confiance ? En opérant des changements positifs, en allant jusqu'au bout d'un projet qu'il met en place. On les voit souvent commencer un projet mais on en voit pas la fin car déjà parti, ou qu'on en parle plus...

2. Selon vous, quelles sont les principales qualités ou compétences qu'un nouveau directeur devrait posséder pour réussir son intégration au sein de la clinique ?

D'être présent. De faire le tour de la clinique, de vraiment s'intéresser au fonctionnement de la clinique.

3. Quels sont vos attentes auprès d'un directeur arrivant ?

Qu'il essaie de s'intégrer et ne pas faire de changement brutal sans avoir pris connaissance du fonctionnement et de la dynamique de la clinique.

Mais comment il peut prendre connaissance du fonctionnement ? Justement en étant présent, en faisant le tour, en discutant avec le personnel.

4. Avez-vous des expériences passées où les attentes vis-à-vis d'un directeur n'ont pas été satisfaites ? Comment avez-vous géré cette situation et quels enseignements en avez-vous tirés pour l'avenir ?

Je gère cette situation en me disant que je suis en CDD longue durée, je suis finalement libre et cela me rassure. Mais pourquoi continuez-vous de travailler ici ? Car j'aime beaucoup cette clinique, cela fait un bout de temps que j'y travaille, il y a un côté chaleureux que je ne trouve pas ailleurs.

Pensez-vous qu'il soit possible que ce soit le turn-over de direction qui a favorisé cet ambiance chaleureuse ? Je ne pourrai pas répondre à cette question, peut être que cela y a contribué.

5. Selon vous, pouvez-vous nous donner un exemple de directeur qui s'est bien intégré à la clinique par le passé ? Quels éléments ou qualités chez ce directeur ont contribué à cette intégration réussie d'après vous ? (sans cité de nom juste des compétences ou des faiblesses)

J'aime bien les directeurs qui passent nous dire bonjour, ça peut paraître insignifiant mais pour nous je parle en tant que soignante et ça nous confère un sentiment d'être respecté.

6. Comment ces changements fréquents de direction ont affecté votre travail au sein de votre équipe et vos interactions avec les autres services ?

Les services se sont un peu éloignés effectivement, car c'est le directeur qui unit les équipes, et les cadres aussi dans une autre mesure, mais pour moi c'est le directeur qui nous unit.

## Guide d'entretien : Conseillère clientèle

Données anonymisées pour mise à

Nous vous invitons à participer à cet entretien dans le cadre de notre recherche sur le turn-over de direction à la Clinique Massilia Les Pins. Votre expérience en tant que Conseillère clientèle et votre connaissance des nombreux directeurs qui ont occupé ce poste sont précieuses pour notre étude.

Votre point de vue nous aidera à comprendre les facteurs influençant le turn-over de direction et ses impacts sur l'établissement. Votre participation est essentielle pour formuler des recommandations pertinentes.

Votre contribution est volontaire, et vous avez le droit de refuser de répondre à certaines questions ou de retirer votre consentement à tout moment. Si vous le souhaitez toutes les informations seront anonymisées et traitées avec la plus grande confidentialité.

Merci de votre collaboration,

Mlle NAVARRO Elena

Mlle SARGHINI Hajar

## Profil et expérience :

1. Pouvez-vous nous parler un peu de votre parcours professionnel ?

Je travaille depuis mes 18 ans j'ai tout d'abord commencé en blanchisserie  
Ensuite 4 ans chez mc do  
9 ans ash aux pins  
1 an conseillère clientèle

2. Depuis combien de temps travaillez-vous au sein de la clinique Massilia les Pins ?

10 ans en novembre

3. Depuis le début de votre carrière à la Clinique Massilia Les Pins, combien de directeurs avez-vous connu ou travaillé avec ?

7 directeurs

## Impact du turn-over auprès des salariés

1. Comment les équipes réagissent-elles généralement face aux changements fréquents de direction ? Et vous que ressentez-vous avant et après chaque changement de direction ?

Après chaque changement un peu de stress personne ne travaille de la même façon donc il faut s'adapter mais après peu importe la direction je sais le boulot que j'ai à effectuer

2. Avez-vous observé des fluctuations de motivation ou d'engagement en lien avec les changements de direction ?

3. Avez-vous identifié des profils de directeurs qui favorisent davantage la collaboration entre les services de la clinique ? Si oui, quels sont ces profils et pourquoi sont-ils plus adaptés ?

Un directeur sur le terrain qui monte dans chaque service est important pas tous le font et je trouve que ça casse un équilibre faut se sentir écouté et soutenu pour un bon fonctionnement

4. Comment percevez-vous l'ambiance générale de la clinique après tous ces changements de direction ?

L'ambiance reste correcte chacun s'adapte au changement

5. Comment gérez-vous vos émotions et vos inquiétudes malgré une direction instable ?

On en parle on dit nos ressentis nos émotions on les gère de toute façon nous avons pas le choix l'essentiel est de rester focus sur son boulot

6. Quelles sont vos stratégies pour maintenir votre propre stabilité face à ces changements fréquents ?

Pas de stratégie je fais mon travail comme je dois le faire pour avancer au mieux



## Impact du turn-over au sein d'un établissement

1. Comment le turn-over de direction a-t-il influencé la stabilité et la continuité de la clinique dans ses activités et ses projets ?

Je pense surtout que le personnel gère bien son boulot et qu'il s'adapte aux directives données par chaque directeur

2. Pouvez-vous identifier des exemples concrets où le turn over de direction a eu des conséquences positives ou négatives sur l'établissement ?

Pas d'exemple

3. Quels sont les enjeux spécifiques auxquels vous êtes confronté lorsqu'un nouveau directeur arrive dans la clinique ?

Pas d'enjeu particulier

4. Selon vous, comment ce turn-over de direction a-t-il influencé la performance globale du CODIR et de l'établissement ?

Non je ne pense pas

5. Avez-vous d'autres remarques, ou observations sur le turn-over de direction ?

## Guide d'entretien : Infirmière

Données anonymisées pour mise en

Nous vous invitons à participer à cet entretien dans le cadre de notre recherche sur le turn-over de direction à la Clinique Massilia Les Pins. Votre expérience en tant qu'infirmière et votre connaissance des nombreux directeurs qui ont occupé ce poste sont précieuses pour notre étude.

Votre point de vue nous aidera à comprendre les facteurs influençant le turn-over de direction et ses impacts sur l'établissement. Votre participation est essentielle pour formuler des recommandations pertinentes.

Votre contribution est volontaire, et vous avez le droit de refuser de répondre à certaines questions ou de retirer votre consentement à tout moment. Si vous le souhaitez toutes les informations seront anonymisées et traitées avec la plus grande confidentialité.

Merci de votre collaboration,

Mlle NAVARRO Elena

Mlle SARGHINI Hajar

## Profil et expérience :

1. Pouvez-vous nous parler un peu de votre parcours professionnel ?

Je suis diplômée depuis 1980, j'ai exercé en tant qu'infirmière 43 presque 44 ans. J'ai fait 5 ans de réanimation, et 17 ans de libérale et ensuite 5 ans de cardio soins intensifs de nuit. Je travaillais en maison de retraite de temps en temps

2. Depuis combien de temps travaillez-vous au sein de la clinique Massilia les Pins ?

18 ans.

3. Depuis le début de votre carrière à la Clinique Massilia Les Pins, combien de directeurs avez-vous connu ou travaillé avec ?

10 directeurs au total si je n'en ai pas oublié.

## Impact du turn-over auprès des salariés

1. Comment les équipes réagissent-elles généralement face aux changements fréquents de direction ? Et vous que ressentez-vous avant et après chaque changement de direction ?

Les équipes se posent des questions et sont stressées, on ne sait jamais sur qui on va tomber

2. Avez-vous observé des fluctuations de motivation ou d'engagement en lien avec les changements de direction ?

La motivation varie en fonction du directeur en place.

3. Avez-vous identifié des profils de directeurs qui favorisent davantage la collaboration entre les services de la clinique ? Si oui, quels sont ces profils et pourquoi sont-ils plus adaptés ?

Des directeurs présents sur les étages, présents aussi quand il y a des changements, ils nous préviennent, nous fassent des réunions pour nous en parler. La communication en 1 et la présence en 2 je dirai

4. Comment percevez-vous l'ambiance générale de la clinique après tous ces changements de direction ?

On a eu un moment de lassitude et on se dit toujours que quelqu'un arrivera et remontera les choses. On garde espoir. On aimerait quelqu'un d'efficace sur le long terme. On est dans l'attente. Les nouvelles personnes sont moins impliquées... Car des nouveaux collaborateurs.

5. Comment gérez-vous vos émotions et vos inquiétudes malgré une direction instable ?

On en discute beaucoup entre nous, entre collaborateurs, puis on a eu des moments où on se sentait seul. Mais le sentiment d'espoir ne nous a jamais quitté. Avec l'expérience j'ai appris qu'une personne qui change peut tout faire basculer en bien ou en mauvais. On se rassure entre nous on se serre les coudes

6. Quelles sont vos stratégies pour maintenir votre propre stabilité face à ces changements fréquents ?

Nous sommes devenus autonomes, on prend des initiatives. Je pense que la clinique tient bien, malgré les tensions entre certaines personnes, car nous avons pour la plupart le sens de la responsabilité.

## Impact du turn-over au sein d'un établissement

1. Comment le turn-over de direction a-t-il influencé la stabilité et la continuité de la clinique dans ses activités et ses projets ?

Je trouve que nous gardons quand même une dynamique, même si la direction n'est pas stable.

2. Pouvez-vous identifier des exemples concrets où le turn-over de direction a eu des conséquences positives ou négatives sur l'établissement ?

Le changement de directions nous apporte de nouvelles pratiques sur certaines choses. Le changement permet de ne pas rester sur ses acquis.

3. Quels sont les enjeux spécifiques auxquels vous êtes confronté lorsqu'un nouveau directeur arrive dans la clinique ?

Quand un nouveau directeur, je suis contente puisque j'aime le changement. J'apprécie qu'il y ait un nouveau directeur car son regard est neuf, et remet tout le monde sur le même piédestal.

4. Selon vous, comment ce turn-over de direction a-t-il influencé la performance globale du CODIR et de l'établissement ?

On ressent qu'il y a des tensions entre certains chefs de service.

5. Avez-vous d'autres remarques, ou observations sur le turn-over de direction ?

## Attentes des collaborateurs

1. Quels sont les éléments clés que vous considérez pour évaluer la réussite d'une intégration d'un nouveau directeur ?

Il est intégré quand le personnel travaille avec envie en se sentant bien. Quand il n'y a pas beaucoup de personnes en arrêt maladie. Et quand les chefs de services forment une équipe, on le ressent et je pense que cela vient du directeur.

2. Selon vous, quelles sont les principales qualités ou compétences qu'un nouveau directeur devrait posséder pour réussir son intégration au sein de la clinique ?

Communication transparente

Le sens des responsabilités

Avoir du cran

Avoir de la relation avec son personnel ce n'est pas forcément être familier mais un minimum de lien. Un directeur qui met en place des moments de partage.

3. Quels sont vos attentes auprès d'un directeur arrivant ?

J'attends d'un directeur qu'il nous donne une vision, qu'on sache tous où l'on va. La communication je reviens dessus mais je trouve que c'est important. Si un directeur nous refuse quelque chose j'aimerais être au courant des causes, la clarté dans le dialogue, si on a un fossé dans le budget ce n'est pas grave on a voulu juste savoir. On a besoin d'un directeur qui pose un cadre.

4. Avez-vous des expériences passées où les attentes vis-à-vis d'un directeur n'ont pas été satisfaites ? Comment avez-vous géré cette situation et quels enseignements en avez-vous tirés pour l'avenir ?

Cela m'est arrivé, une fois dans un autre établissement on m'a refusé mes congés c'était la petite goutte d'eau et j'ai démissionné suite à cela.

5. Selon vous, pouvez-vous nous donner un exemple de directeur qui s'est bien intégré à la clinique par le passé ? Quels éléments ou qualités chez ce directeur ont contribué à cette intégration réussie d'après vous ? (sans cité de nom juste des compétences ou des faiblesses)

J'en ai connu un qui m'a particulièrement marqué. Il est arrivé 6 mois avant une certification, et il n'a pas eu peur et il était beaucoup sur le terrain, il était dans les étages. Il pouvait passer même les dimanches ! Ce directeur combien même il pouvait être dur on acceptait car nous avions une forme de respect car on pouvait compter sur lui du jour comme de la nuit. Le fait de le voir changer d'ampoule, il s'occupait de la qualité, il faisait lui-même des audits. Un directeur qui cadre, qu'il vienne nous voir dire bonjour le matin, nous demandait si on a eu des soucis le WK s'il y a des PEC particulière. On se sentait épaulé et pas abandonné.

6. Comment ces changements fréquents de direction ont affecté votre travail au sein de votre équipe et vos interactions avec les autres services ?

Il y a une barrière entre les soignants et les kinésithérapeutes, cela vient des chefs de services. Et ça s'est approfondie avec le changement de direction. Ce n'est pas la faute des directeurs mais le fait de le changer souvent y contribue. Les changements de chefs de services aussi ont contribué à ce clivage.

## Guide d'entretien : Infirmière

**Données personnelles pour l'ISIC**

Nous vous invitons à participer à cet entretien dans le cadre de notre recherche sur le turn-over de direction à la Clinique Massilia Les Pins. Votre expérience en tant qu'infirmière et votre connaissance des nombreux directeurs qui ont occupé ce poste sont précieuses pour notre étude.

Votre point de vue nous aidera à comprendre les facteurs influençant le turn-over de direction et ses impacts sur l'établissement. Votre participation est essentielle pour formuler des recommandations pertinentes.

Votre contribution est volontaire, et vous avez le droit de refuser de répondre à certaines questions ou de retirer votre consentement à tout moment. Si vous le souhaitez toutes les informations seront anonymisées et traitées avec la plus grande confidentialité.

Merci de votre collaboration,

Mlle NAVARRO Elena

Mlle SARGHINI Hajar

### Profil et expérience

1. Pouvez-vous nous parler un peu de votre parcours professionnel ?

Diplômée en 2015, quelques vacations en maison de retraite et ensuite embauchée à Massilia les Pins. D'abord à 80% puis à 100% suite à un départ à la retraite

2. Depuis combien de temps travaillez vous au sein de la clinique Massilia les pins

Depuis presque 7 ans.

3. Depuis le début de votre carrière à Massilia les Pins, combien de directeurs avez-vous connu ou travaillé avec ?

Au moins 6 Directeurs



## Impact du turn-over auprès des salariés

1. Comment les équipes réagissent-elles généralement face aux changements fréquents de direction ? Et vous que ressentez-vous avant et après chaque changement de direction ?

Épuisement car aucune avancée sur les conditions de travail... plein de projets sont commencés et ne sont jamais finis. Nous devons prendre le temps à chaque fois de laisser les directeurs s'installer et faire connaissance avec l'établissement et le personnel avant de pouvoir leur exposer nos projets ou nos souhaits. Nous devons nous adapter à chaque fois à ce qui nous a demandé, changements des habitudes ect... Lassitude ressentie car ce problème est récurrent au sein de l'établissement.

2. Avez-vous observé des fluctuations de motivation ou d'engagement en lien avec les changements de direction ?

Oui par rapport aux projets que nous avons ou à l'implication du personnel qui n'est jamais reconnue car la direction ne nous connaît pas et ne sait pas de quoi nous sommes capables. Pas de reconnaissance envers le personnel. Des idées que l'on ose pas exposer ou qui tombent à l'eau car pas de suivi derrière et peu de temps sur place des directeurs s'ils gèrent plusieurs établissements.

3. Avez-vous identifié des profils de directeurs qui favorisent davantage la collaboration entre les services de la clinique ? Si oui, quels sont ces profils et pourquoi sont-ils plus adaptés ?

Oui un directeur était très impliqué dans les services il passait nous voir tous les jours et faisait le point sur ce qu'il nous manquait. Il avait été aide-soignant puis infirmier cadre et directeur donc il savait de quoi on parlait et il était réactif sur nos demandes et savait nous dire quand on demandait trop. On se sentait considéré car on avait en face de nous quelqu'un qui était vraiment dans le soin et dans le bien être des patients avant l'argent (du moins c'est ce qu'il nous faisait ressentir...)

Il avait pris le temps en arrivant de tous nous rassembler pour se présenter et présenter son parcours et déjà ça ça avait tout changé.

4. Comment percevez-vous l'ambiance générale de la clinique après tous ces changements de direction ?

Pas de suivi sur rien. Nous nous sentons laissés à l'abandon et plus personne n'a envie de s'impliquer car on sait que rien ne sera suivi derrière.

Plein de "problèmes" ne sont jamais résolus ou alors tout est repris à zéro à chaque fois.

5. Comment gérez-vous vos émotions et vos inquiétudes malgré une direction instable ?

Nous sommes soudés entre infirmiers nous discutons beaucoup (SMS, appels, jours sup) nous sommes toujours en contact. Et nous avons tous un point de repère qui fait que nous sommes encore dans l'établissement : notre cadre de santé.

6. Quelles sont vos stratégies pour maintenir votre propre stabilité face à ces changements fréquents ?

Être en paix avec ma conscience. Je continue de faire ce pour quoi je suis payée en y mettant la meilleure volonté possible.

Je continue de m'impliquer malgré le manque énorme de reconnaissance et l'incompréhension même si des fois j'ai envie de baisser les bras...

Mais je veux pouvoir dormir sur mes deux oreilles alors je sais que je ferai quand même.

## Impact du turn-over au sein d'un établissement

1. Comment le turn-over de direction a-t-il influencé la stabilité et la continuité de la clinique dans ses activités et ses projets ?

Plein de projets sont tombés à l'eau ou alors d'autres ont été commencés et non finis

Nous avons entendu plein de choses même de la part des médecins (idées de mettre en place des soins avec des huiles essentielles musiques ect) mais n'ont jamais aboutis

2. Pouvez-vous identifier des exemples concrets où le turn-over de direction a eu des conséquences positives ou négatives sur l'établissement ?

Positif : possibilité de repartir sur d'autres bases et d'établir de nouveaux projets. Espoir que les choses changent enfin.

Négatif : perte de toute mon équipe depuis le début de l'année je me retrouve seule CDI sur mon équipe et je ne connais plus personne.

Changement complet du planning

3. Quels sont les enjeux spécifiques auxquels vous êtes confronté lorsqu'un nouveau directeur arrive dans la clinique ?

Faire connaissance, attendre de savoir quels points seront ses priorités, lui prouver notre implication et notre persévérance malgré tout et espérer un peu de reconnaissance.

4. Selon vous, comment ce turn-over de direction a-t-il influencé la performance globale du CODIR et de l'établissement ?

Seuls les sujets "importants" et "urgents" vont être traités.

5. Avez-vous d'autres remarques, ou observations sur le turn-over de direction ?

Pas d'avis

## Attentes des collaborateurs

1. Quels sont les éléments clés que vous considérez pour évaluer la réussite d'une intégration d'un nouveau directeur ?

L'accueil ! Je pense que ça ne prend énormément de temps rassembler le personnel pour faire une présentation globale à l'arrivée et on se sent considérés et importants.

Le temps passé à écouter les difficultés du personnel ou leur interrogation.

La présence, les remerciements (on demande pas 150 fois par jour mais au moins quand on a eu des journées difficiles ou qu'on a géré des choses qu'on ne doit pas gérer (le WE par exemple))

Et le souhait des fêtes (jour de l'an Noël ect)

2. Selon vous, quelles sont les principales qualités ou compétences qu'un nouveau directeur devrait posséder pour réussir son intégration au sein de la clinique ?

Savoir ce qui se passe sur le terrain REELLEMENT. Ou venir du soin.

Être à l'écoute et disponible un minimum.

Prendre le temps d'expliquer (on n'est pas idiot si on prend le temps de nous dire : "je dois supprimer ça parce que c'est une directive d'au-dessus" on comprendrait mieux ...)

3. Quels sont vos attentes auprès d'un directeur arrivant ?

Gérer les dysfonctionnements de l'établissement. Prendre le temps de réfléchir avec les soignants sur certains soucis (parfois on a des bonnes idées puisqu'on le vit au quotidien)

Être écouté et entendu.

Avoir quelqu'un qui "tape du poing sur la table »

4. Avez-vous des expériences passées où les attentes vis-à-vis d'un directeur n'ont pas été satisfaites ? Comment avez-vous géré cette situation et quels enseignements en avez-vous tirés pour l'avenir ?

Quand cela arrive on en parle à notre chef de service, uniquement pour discuter en soi mais pas pour qu'il y ait spécialement de changement juste pour en parler, vider notre cœur disons. Les enseignements que j'ai tiré, c'est que dorénavant quand il y aura un soucis organisationnel j'en parlerai d'entrée car le fait de prendre sur moi ne m'a pas rendu service quand j'ai effectué ma demande.

5. Selon vous, pouvez-vous nous donner un exemple de directeur qui s'est bien intégré à la clinique par le passé ? Quels éléments ou qualités chez ce directeur ont contribué à cette intégration réussie d'après vous ? (sans cité de nom juste des compétences ou des faiblesses)

Pas de réponse

6. Comment ces changements fréquents de direction ont affecté votre travail au sein de votre équipe et vos interactions avec les autres services ?

Pas de réponse

## Guide d'entretien : Technicienne de l'information médicale



Nous vous invitons à participer à cet entretien dans le cadre de notre recherche sur le turn-over de direction à la Clinique Massilia Les Pins. Votre expérience en tant que Technicienne de l'information médicale et votre connaissance des nombreux directeurs qui ont occupé ce poste sont précieuses pour notre étude.

Votre point de vue nous aidera à comprendre les facteurs influençant le turn-over de direction et ses impacts sur l'établissement. Votre participation est essentielle pour formuler des recommandations pertinentes.

Votre contribution est volontaire, et vous avez le droit de refuser de répondre à certaines questions ou de retirer votre consentement à tout moment. Si vous le souhaitez toutes les informations seront anonymisées et traitées avec la plus grande confidentialité.

Merci de votre collaboration,

Mlle NAVARRO Elena

Mlle SARGHINI Hajar

## Profil et expérience :

1. Pouvez-vous nous parler un peu de votre parcours professionnel ?

J'ai débuté aux Pins en 2003, en tant que Diététicienne à temps partiel.

Également titulaire d'un diplôme de secrétaire médicale, j'ai rapidement complété mon temps de travail au secrétariat médical. Lors des débuts du PMSI j'ai été formée en interne par le DR BRIGORRA pour accomplir cette nouvelle mission. Formation complétée ensuite par le groupe puis par un DU.

2. Depuis combien de temps travaillez-vous au sein de la clinique Massilia les Pins ?

Mars 2003

3. Depuis le début de votre carrière à la Clinique Massilia Les Pins, combien de directeurs avez-vous connu ou travaillé avec ?

12

## Impact du turn-over auprès des salariés

1. Comment les équipes réagissent-elles généralement face aux changements fréquents de direction ? Et vous que ressentez-vous avant et après chaque changement de direction ?

Un peu toute ces émotions, qui ne sont pas positives (Stress, beaucoup de questions, lassitude, méfiances, insécurités)

2. Avez-vous observé des fluctuations de motivation ou d'engagement en lien avec les changements de direction ?

Non pas pour moi

3. Avez-vous identifié des profils de directeurs qui favorisent davantage la collaboration entre les services de la clinique ? Si oui, quels sont ces profils et pourquoi sont-ils plus adaptés ?

- Des directeurs plus expérimentés ont je pense une vision du travail et des missions de chacun plus réelles et plus objectives.
- L'écoute du personnel dans ses difficultés,
- L'écoute des attentes du personnel quant à son outil de travail qui est l'établissement
- La présence sur site de la direction me semble également très importante

4. Comment percevez-vous l'ambiance générale de la clinique après tous ces changements de direction ?

Divisée entre les divers corps de métiers

5. Comment gérez-vous vos émotions et vos inquiétudes malgré une direction instable ?

Nous en parlons entre nous ;  
Nous sommes devenus plus autonome en termes de décision.

6. Quelles sont vos stratégies pour maintenir votre propre stabilité face à ces changements fréquents ?

L'autonomie.

## Impact du turn-over au sein d'un établissement

1. Comment le turn-over de direction a-t-il influencé la stabilité et la continuité de la clinique dans ses activités et ses projets ?

Il existe une continuité dans notre activité au sein de la clinique mais à mon sens pas de stabilité.

2. Pouvez-vous identifier des exemples concrets où le turn over de direction a eu des conséquences positives ou négatives sur l'établissement ?

Certifications et normes : réussis grâce au travail du personnel (employés et cadres).

3. Quels sont les enjeux spécifiques auxquels vous êtes confronté lorsqu'un nouveau directeur arrive dans la clinique ?

Faire reconnaître son travail

4. Selon vous, comment ce turn-over de direction a-t-il influencé la performance globale du CODIR et de l'établissement ?

Ne sais pas

5. Avez-vous d'autres remarques, ou observations sur le turn-over de direction ?

Pas de réponse



## Attentes des collaborateurs

1. Quels sont les éléments clés que vous considérez pour évaluer la réussite d'une intégration réussie d'un nouveau directeur ?

Pas de réponse

2. Selon vous, quelles sont les principales qualités ou compétences qu'un nouveau directeur devrait posséder pour réussir son intégration au sein de la clinique ?

Etre présent !!!  
A l'écoute.  
Intéressé

3. Quels sont vos attentes auprès d'un directeur arrivant ?

IDEM

4. Avez-vous des expériences passées où les attentes vis-à-vis d'un directeur n'ont pas été satisfaites ? Comment avez-vous géré cette situation et quels enseignements en avez-vous tirés pour l'avenir ?

Pas de réponse

5. Selon vous, pouvez-vous nous donner un exemple de directeur qui s'est bien intégré à la clinique par le passé ? Quels éléments ou qualités chez ce directeur ont contribué à cette intégration réussie d'après vous ? (sans cité de nom juste des compétences ou des faiblesses)

Pas de réponse

6. Comment ces changements fréquents de direction ont affecté votre travail au sein de votre équipe et vos interactions avec les autres services ?

Pas de réponse



## Guide d'entretien : Médecin

Données anonymisées pour mise en

Nous vous invitons à participer à cet entretien dans le cadre de notre recherche sur le turn-over de direction à la Clinique Massilia Les Pins. Votre expérience en tant que Médecins et votre connaissance des nombreux directeurs qui ont occupé ce poste sont précieuses pour notre étude.

Votre point de vue nous aidera à comprendre les facteurs influençant le turn-over de direction et ses impacts sur l'établissement. Votre participation est essentielle pour formuler des recommandations pertinentes.

Votre contribution est volontaire, et vous avez le droit de refuser de répondre à certaines questions ou de retirer votre consentement à tout moment. Si vous le souhaitez toutes les informations seront anonymisées et traitées avec la plus grande confidentialité.

Merci de votre collaboration,

Mlle NAVARRO Elena

Mlle SARGHINI Hajar

## Profil et expérience :

1. Pouvez-vous nous parler un peu de votre parcours professionnel ?

Je suis médecin depuis 98, et j'ai exercé dans plusieurs cliniques aux alentours de Marseille, j'ai travaillé aux Etats unis, en Guadeloupe. Et je suis arrivé de Hyères. J'ai travaillé en Bretagne, dans le Rhône à Villeurbanne, dans l'Ariège, dans l'Hérault aussi ou je suis resté longtemps, j'ai été à Chantilly, dans le Val de Marne, et en Haute Savoie également. J'ai exercé en Vendée. Dans le Vaucluse, à Saint Rémy de Provence.

2. Depuis combien de temps travaillez-vous au sein de la clinique Massilia Les Pins ?

Depuis 2 ans.

3. Depuis le début de votre carrière à la Clinique Massilia Les Pins, combien de directeurs avez-vous connu ou travaillé avec ?

J'ai connu 4 directeurs en 2 ans.

## Impact du turn-over auprès des salariés

1. Comment les équipes réagissent-elles généralement face aux changements fréquents de direction ? Et vous que ressentez-vous avant et après chaque changement de direction ? (Stress, questionnement, lassitude, méfiance, insécurité..)

Je les ressens inquiets, beaucoup viennent me voir, pour être rassurés, elles me disent des phrases tels que « les choses vont encore changer, on repart encore à zéro ». Même les cadres viennent me voir aussi. Ils sont stressés, surtout les soignants (ASDE, IDE). Moi personnellement aussi je ressens de la lassitude, la direction change, et les méthodes.

2. Avez-vous observé des fluctuations de motivation ou d'engagement en lien avec les changements de direction ?

Au niveau des médecins, j'ai ressenti un peu de fluctuation au niveau de la motivation en fonction du directeur en place. Mais nous poursuivons notre travail malgré tout car nous sommes médecins, et nous avons des vies entre les mains.

3. Avez-vous identifié des profils de directeurs qui favorisent davantage la collaboration entre les services de la clinique ? Si oui, quels sont ces profils et pourquoi sont-ils plus adaptés ?

J'ai observé le profil type chez une directrice en particulier, elle prenait des initiatives, pour que les collaborateurs se voient plus souvent. Le petit déjeuner de coordination est une super bonne initiative. Cette directrice prends des décisions et donc c'est clair pour tous les services et ça nous rapproche finalement.

4. Comment percevez-vous l'ambiance générale de la clinique après tous ces changements de direction ?

L'ambiance ne change pas, il a un petit changement à l'arrivée du directeur, mais ça dure très vite. Mais l'ambiance est bonne, en générale, et beaucoup de collaborateurs sont très enthousiastes.

5. Comment gérez-vous vos émotions et vos inquiétudes malgré une direction instable ?

Je ne ressens pas d'inquiétude, je sais que j'ai une mission et si je commence à jouer sur les émotions je m'en sors plus surtout avec le métier que j'exerce. Le propre d'un médecin est de trouver des solutions, un médecin qui commence à s'inquiéter n'avance plus.

6. Quelles sont vos stratégies pour maintenir votre propre stabilité face à ces changements fréquents ?

Techniquement, je me rends disponible auprès des équipes avec qui je collabore, je ne me tiens pas à distance cela les rassure. Je participe avec eux à certaines actions qui ne sont pas de mon ressort, je les encourage et cela les stimule (comme faire des toilettes par exemple). Je participe à l'effort commun, j'essaie de créer une cohésion entre les soignants et les kinésithérapeutes, et je leur explique ce qu'est le travail collectif. Rare sont ceux qui savent ce qu'est le travail collectif, nos états d'âmes on les mets de côté pour atteindre le but commun. Une fois l'action commune réalisée, que chacun reprenne sa hache de guerre s'ils souhaitent. Je crée un nœud, je donne leur donne un sentiment de concurrence avec la conviction que nous sommes les meilleures en comparaison avec les autres cliniques. Je leur dis de ne se comparer à personne. Et donc nous devons continuer d'aller au sommet. Je les persuade qu'ils sont meilleurs et fournissent le travail du meilleur.

## Impact du turn-over au sein d'un établissement

1. Comment le turn-over de direction a-t-il influencé la stabilité et la continuité de la clinique dans ses activités et ses projets ?

Oui on a réussi, puisque dans tout ça nous avons eu des directeurs dynamiques malgré tout.

2. Pouvez-vous identifier des exemples concrets où le turn over de direction a eu des conséquences positives ou négatives sur l'établissement ?

Il y a des directeurs qui réussissent à impulser des dynamiques positives.

3. Quels sont les enjeux spécifiques auxquels vous êtes confronté lorsqu'un nouveau directeur arrive dans la clinique ?

Je n'ai pas d'enjeu, j'estime que ce sont les directeurs qui arrivent qui sont confrontés à des enjeux. Nous pallions aux absences de directeurs, donc finalement je ne crains rien. Je poursuis mon travail. L'enjeu est de rester fixé sur nos propres projets, que nous avons initié avant l'arrivée d'un directeur certains d'entre eux se comportent à leur arrivée comme si nous n'avions rien mis en place avant leur arrivée. Nous pouvons travailler ensemble avec les directeurs, et évoluer, mais ne pas changer complètement nos projets. Je dirai de maintenir le cap, et je reste fidèle à la clinique. Quel que soit la virulence des turbulences ils faut maintenir le cap. Je refuse qu'on nous impose un changement s'il n'est pas très très bénéfique.

4. Selon vous, comment ce turn-over de direction a-t-il influencé la performance globale du CODIR et de l'établissement ?

Le codir n'est pas là pour divisé les gens, mais certains directeurs viennent créer des clans. Le directeur doit fédérer son codir. Nous venons pour trouver le dynamisme auprès de la réunion du codir, cette réunion et mis en place pour mettre en place des idées. Aujourd'hui le CODIR collabore très bien. Nous n'avons pas encore atteint notre plein potentiel mais cela arrive.

5. Avez-vous d'autres remarques, ou observations sur le turn-over de direction ?

## Attentes des collaborateurs

1. Quels sont les éléments clés que vous considérez pour évaluer la réussite d'une intégration d'un nouveau directeur ?

Un directeur est intégré quand il est apprécié. Mais on peut être appréciée de deux façon soit parce qu'on est efficace soit pour notre personnalité. Si le directeur est pas apprécié avec qui va-t-il avancé ? Une intégration doit être forcément positive. L'intégration finalement passe par notre approbation. Ce n'est pas parce qu'un directeur porte le titre de directeur que nous allons forcément le suivre. Un directeur intégré est un directeur porter par ses équipes. Un directeur m'a grandement marqué, car il connaissait tous les noms des personnels du service, et quand il demandait quelque chose tout le monde avait envie de faire ce qu'il demandé. C'est celui qui fait avancé pour tout le monde.

2. Selon vous, quelles sont les principales qualités ou compétences qu'un nouveau directeur devrait posséder pour réussir son intégration au sein de la clinique ?

Un directeur doit prendre des décisions, bonne ou mauvaise, si elles sont bonnes très bien, si elles sont mauvaises on ajuste après. Le directeur doit arbitrer c'est la qualité primordiale. Il doit arbitrer intelligemment. Il doit être capable aussi de revenir sur des arbitrages qui se sont avérés mauvaises, ça donne le K.O. Le directeur est là pour conduire, piloter !

3. Quels sont vos attentes auprès d'un directeur arrivant ?

Je n'attends rien puisqu'on le connaît pas, nous sommes au travail, nous aurons des attentes en fonction du directeur précédent. Soit monter en puissance, soit maintenir la dynamique, et tout dépend du directeur précédent.

4. Avez-vous des expériences passées où les attentes vis-à-vis d'un directeur n'ont pas été satisfaites ? Comment avez-vous géré cette situation et quels enseignements en avez-vous tirés pour l'avenir ?

En règle générale j'ai toujours eu de bon directeur. Sauf 2 sur toute ma carrière. Un directeur en particulier n'a pas répondu à mes attentes, car j'avais l'impression de décider à sa place, et finalement, je n'ai pas apprécié, car je n'étais pas à ma place. Une autre fois, j'ai vu un directeur un peu plus jeune, mon directeur a pris la décision de piloter 2 établissements à la fois, et je nous sentais passer en second.

5. Selon vous, pouvez-vous nous donner un exemple de directeur qui s'est bien intégré à la clinique par le passé ? Quels éléments ou qualités chez ce directeur ont contribué à cette intégration réussie d'après vous ? (sans cité de nom juste des compétences ou des faiblesses)

6. Comment ces changements fréquents de direction ont affecté votre travail au sein de votre équipe et vos interactions avec les autres services ?

Après avoir travaillé dans toute la France, je n'ai jamais vu les kinésithérapeutes et les infirmiers s'entendre plus que ça. Les kinésithérapeutes revendiquent leur indépendance. Les médecins n'iront jamais en vacance avec des directeurs, c'est comme ça. Le langage n'est pas le même, nous parlons de patient, les gestionnaires de chiffres, ce n'est pas compatible. Il en est de même entre les kinésithérapeutes et les infirmiers. C'est comme ça depuis la nuit des temps, pour moi on peut faire tout ce que l'on veut on perdra du temps et de l'énergie. Quand on comprend ça, le directeur doit les faire avancer ensemble en tenant un service par la main droite et l'autre par la main gauche pour qu'ils avancent ensemble. Et le directeur doit les accompagner, comme le médecin doit le faire dans le cadre de son projet thérapeutique.

## Guide d'entretien : Agent de service Hospitalier

Données anonymisées pour mise en ligne

Nous vous invitons à participer à cet entretien dans le cadre de notre recherche sur le turn-over de direction à la Clinique Massilia Les Pins. Votre expérience en tant qu'infirmière et votre connaissance des nombreux directeurs qui ont occupé ce poste sont précieuses pour notre étude.

Votre point de vue nous aidera à comprendre les facteurs influençant le turn-over de direction et ses impacts sur l'établissement. Votre participation est essentielle pour formuler des recommandations pertinentes.

Votre contribution est volontaire, et vous avez le droit de refuser de répondre à certaines questions ou de retirer votre consentement à tout moment. Si vous le souhaitez toutes les informations seront anonymisées et traitées avec la plus grande confidentialité.

Merci de votre collaboration,

Mlle NAVARRO Elena

Mlle SARGHINI Hajar



## Profil et expérience :

1. Pouvez-vous nous parler un peu de votre parcours professionnel ?

J'ai arrêté l'école très jeune. J'ai travaillé en tant qu'animatrice pendant 2 ans. J'ai effectué plusieurs petits boulots souvent dans l'animation. Ensuite j'ai commencé les ménages à la Mairie.  
J'ai travaillé au Club med également, ensuite j'ai eu un petit moment sans activités.

2. Depuis combien de temps travaillez-vous au sein de la clinique Massilia les Pins ?

Depuis 2001, cela fait 22 ans. En revanche au début ce n'était que des CDD, et j'ai signé mon CDI quelques années plus tard, 2 ou 3 ans après.

3. Depuis le début de votre carrière à la Clinique Massilia Les Pins, combien de directeurs avez-vous connu ou travaillé avec ?

10 directeurs dans mes souvenirs, et ces deux dernières années on en a connu 4.

## Impact du turn-over auprès des salariés

1. Comment les équipes réagissent-elles généralement face aux changements fréquents de direction ? Et vous que ressentez-vous avant et après chaque changement de direction ? (Stress, questionnement, lassitude, méfiance, insécurité..)

On se pose beaucoup de questions, c'est lassant de recommencer tout à zéro avec une nouvelle personne. On a peur qu'on modifie nos fiches de postes, qu'on modifie l'organisation du service tout en générale. Chaque directeur veut faire à sa façon et c'est à nous encore de nous adapter.

2. Avez-vous observé des fluctuations de motivation ou d'engagement en lien avec les changements de direction ?

La motivation peut être pas puisque notre travail sera fait quoiqu'il arrive malgré tout ce qui peut se passer. On peut se poser des questions mais on fera toujours notre travail.

3. Avez-vous identifié des profils de directeurs qui favorisent davantage la collaboration entre les services de la clinique ? Si oui, quels sont ces profils et pourquoi sont-ils plus adaptés ?

Les directeurs qui traitent tout le monde à la même enseigne. Nous formons une équipe pluridisciplinaire et j'ai apprécié les directeurs qui intègre les ASH dans certaines réunions. Je trouve que nous sommes les oubliés du secteur.

4. Comment percevez-vous l'ambiance générale de la clinique après tous ces changements de direction ?

L'ambiance a changé, je trouve qu'il y a un peu moins d'entraide avec tout ça mais c'est dû au fait que nos fiches de postes changent peut-être ? je ne sais pas mais je sens qu'il y a moins d'entraide.

5. Comment gérez-vous vos émotions et vos inquiétudes malgré une direction instable ?

On entend beaucoup parler quand et on en discute. On en parle à notre chef aussi. On se rassure mutuellement.

6. Quelles sont vos stratégies pour maintenir votre propre stabilité face à ces changements fréquents ?

Aucune stratégie pour ma part je vis les choses comme elle viennent.



## Impact du turn-over au sein d'un établissement

1. Comment le turn-over de direction a-t-il influencé la stabilité et la continuité de la clinique dans ses activités et ses projets ?

Des fois c'est vrai qu'il y a des projets qui n'aboutissent pas car des changements de direction. De même pour les informations ça passe moins bien qu'avant j'ai l'impression.

2. Pouvez-vous identifier des exemples concrets où le turn-over de direction a eu des conséquences positives ou négatives sur l'établissement ?

Le changement est un peu brutal selon le directeur. Les conséquences ne sont ni positives ni négatives car le changement fait toujours peur, et ça nous chamboule toujours un peu voilà les conséquences.

3. Quels sont les enjeux spécifiques auxquels vous êtes confronté lorsqu'un nouveau directeur arrive dans la clinique ?

Je me dis que c'est parfois le moment de pouvoir demandé de nouvelles choses finalement. Si le directeur précédant nous l'a refusé peut être que ça peut fonctionner avec le nouveau...

4. Selon vous, comment ce turn-over de direction a-t-il influencé la performance globale du CODIR et de l'établissement ?

Pas d'avis

5. Avez-vous d'autres remarques, ou observations sur le turn-over de direction ?

Pas d'avis

## Attentes des collaborateurs

1. Quels sont les éléments clés que vous considérez pour évaluer la réussite d'une intégration d'un nouveau directeur ?

Je ne sais pas. Je ne pourrai pas dire.

2. Selon vous, quelles sont les principales qualités ou compétences qu'un nouveau directeur devrait posséder pour réussir son intégration au sein de la clinique ?

Qui nous donne les informations, qu'il communique bien. Qu'il traite tout le monde à la même enseigne, qu'il soit juste. Qui croit en son personnel, qu'il nous fasse confiance.

3. Quels sont vos attentes auprès d'un directeur arrivant ?

D'abord qu'il fasse une réunion de présentation c'est pour moi la base. Je trouve que c'est très importants. Qui soit présent dans les étages, qui tourne. Qu'on ressente sa présence.

4. Avez-vous des expériences passées où les attentes vis-à-vis d'un directeur n'ont pas été satisfaites ? Comment avez-vous géré cette situation et quels enseignements en avez-vous tirés pour l'avenir ?

Quand cela arrive on en parle à notre chef de service, uniquement pour discuter en soi mais pas pour qu'il y ait spécialement de changement juste pour en parler, vider notre cœur disons. Les enseignements que j'ai tiré, c'est que dorénavant quand il y aura un soucis organisationnel j'en parlerai d'entrée car le fait de prendre sur moi ne m'a pas rendu service quand j'ai effectué ma demande.

5. Selon vous, pouvez-vous nous donner un exemple de directeur qui s'est bien intégré à la clinique par le passé ? Quels éléments ou qualités chez ce directeur ont contribué à cette intégration réussie d'après vous ? (sans cité de nom juste des compétences ou des faiblesses)

2 directeurs, car ils étaient souvent sur le terrain, ils étaient à notre écoute. 1 directeur en particulier puisqu'il était efficace action réaction, il prenait rapidement des décisions, et il se rendait disponible. Je pouvais aller toquer à leur porte à tout moment et c'est vrai que c'est appréciable.

6. Comment ces changements fréquents de direction ont affecté votre travail au sein de votre équipe et vos interactions avec les autres services ?

Pour en revenir à ce que je disais il y a un manque d'entraide entre le service soignant et les ASH depuis quelque temps et c'est dommage. Ce n'était pas comme ça avant.

## Guide d'entretien : Ancien Infirmier Diplômé Coordinateur



Nous vous invitons à participer à cet entretien dans le cadre de notre recherche sur le turn-over de direction à la Clinique Massilia Les Pins. Votre expérience en tant qu'infirmier coordinateur et votre connaissance des nombreux directeurs qui ont occupé ce poste sont précieuses pour notre étude.

Votre point de vue nous aidera à comprendre les facteurs influençant le turn-over de direction et ses impacts sur l'établissement. Votre participation est essentielle pour formuler des recommandations pertinentes.

Votre contribution est volontaire, et vous avez le droit de refuser de répondre à certaines questions ou de retirer votre consentement à tout moment. Si vous le souhaitez toutes les informations seront anonymisées et traitées avec la plus grande confidentialité.

Merci de votre collaboration,

Mlle NAVARRO Elena

Mlle SARGHINI Hajar

## Profil et expérience :

1. Pouvez-vous nous parler un peu de votre parcours professionnel ?

Je suis infirmier depuis juillet 2017. Avant ça j'étais CPE dans un lycée professionnel de Marseille pendant 10 ans. A la clinique j'ai été infirmier préleveur car le laboratoire n'effectuait plus les prises de sang. J'ai occupé les fonctions d'infirmier référent stagiaire dès le début de ma carrière. J'ai également assuré les fonctions de Cadre de santé en remplacement de ma Cadre. J'ai poursuivi cette expérience en travaillant en collaboration avec la Cadre en tant qu'Infirmier Coordinateur. Durant la période COVID j'étais référent COVID et référent hygiène.

2. Depuis combien de temps travaillez-vous au sein de la clinique Massilia les Pins ?

J'ai travaillé à la Clinique Les Pins au sortir de mon diplôme en 2017 et ce jusqu'en 2023 .

3. Depuis le début de votre carrière à la Clinique Massilia Les Pins, combien de directeurs avez-vous connu ou travaillé avec ?

J'ai connu 5 directeurs tout au long de ma carrière aux Pins.

## Impact du turn-over auprès des salariés

1. Comment les équipes réagissent-elles généralement face aux changements fréquents de direction ? Et vous que ressentez-vous avant et après chaque changement de direction ?

Il faut sans cesse s'adapter aux différentes personnalités des différents directeurs. Cela entraîne donc un moment de latence. Engendrant toujours un stress.

2. Avez-vous observé des fluctuations de motivation ou d'engagement en lien avec les changements de direction ?

Oui chacun des directeurs avaient leurs propres ambitions et objectifs, parfois en contradiction. On se sent déboussolé et parfois les objectifs minent la dynamique déjà installée.

3. Avez-vous identifié des profils de directeurs qui favorisent davantage la collaboration entre les services de la clinique ? Si oui, quels sont ces profils et pourquoi sont-ils plus adaptés ?

Les directeurs qui favorisent le dialogue favorisent la collaboration entre les équipes et la cohésion des différents métiers qui sont dans la clinique

4. Comment percevez-vous l'ambiance générale de la clinique après tous ces changements de direction ?

Ces changements modifient l'ambiance générale qui est moins chaleureuse. Les équipes pluridisciplinaires se désolidarisent et la qualité de vie au travail s'en ressent.

5. Comment gérez-vous vos émotions et vos inquiétudes malgré une direction instable ?

Je focalise mon travail sur l'essentiel : la prise en soin des patients. Ce sont les patients qui me permettent de passer outre cette instabilité.

6. Quelles sont vos stratégies pour maintenir votre propre stabilité face à ces changements fréquents ?

Je maintiens la cohésion de mon équipe en travaillant en liens étroits car nous vivons les mêmes difficultés. Il faut rester soudé dans la difficulté pour que l'on puisse la surmonter.

## Impact du turn-over au sein d'un établissement

1. Comment le turn-over de direction a-t-il influencé la stabilité et la continuité de la clinique dans ses activités et ses projets ?

Souvent les projets et les activités ne sont pas poursuivis ou alors à chaque direction nous avons des demandes nouvelles. Cela nous perturbe car souvent nous commençons un premier long travail qui devient alors obsolète pour le directeur qui arrive.

2. Pouvez-vous identifier des exemples concrets où le turn-over de direction a eu des conséquences positives ou négatives sur l'établissement ?

Chaque direction à une politique différente de gestion des équipes : création de nouveaux postes (ensuite supprimés), mise en place de groupes de travail et de réflexion (modifiés ou tout simplement supprimés).

3. Quels sont les enjeux spécifiques auxquels vous êtes confronté lorsqu'un nouveau directeur arrive dans la clinique ?

Appréhender sa gestion managériale et avoir confiance en lui.

4. Selon vous, comment ce turn-over de direction a-t-il influencé la performance globale du CODIR et de l'établissement ?

Les différents chefs de service sont en difficulté car ils doivent souvent revoir leur propre management en fonction des attendus de la nouvelle direction.

5. Avez-vous d'autres remarques, ou observations sur le turn-over de direction ?

Une direction doit être stable, présente, accessible pour favoriser un bon travail et une bonne prise en soins des patients. Les équipes ont besoin de soutien et de reconnaissance pérenne et durable.

## Attentes des collaborateurs

1. Quels sont les éléments clés que vous considérez pour évaluer la réussite d'une intégration d'un nouveau directeur ?

Sa capacité à créer une dynamique qui regroupe les différents personnels.

2. Selon vous, quelles sont les principales qualités ou compétences qu'un nouveau directeur devrait posséder pour réussir son intégration au sein de la clinique ?

Dialogue, perspicacité, respect, être à l'écoute, diplomatie

3. Quels sont vos attentes auprès d'un directeur arrivant ?

Pas d'attentes spécifiques. Je suis souvent centré sur les attentes que le directeur aura de moi et mon équipe.

4. Avez-vous des expériences passées où les attentes vis-à-vis d'un directeur n'ont pas été satisfaites ? Comment avez-vous géré cette situation et quels enseignements en avez-vous tirés pour l'avenir ?

Direction qui n'a pas su créer une cohésion et qui a au contraire mis à mal les choses existantes. J'ai maintenu la cohésion au sein de mon équipe ( IDE, AS, ASH).

5. Selon vous, pouvez-vous nous donner un exemple de directeur qui s'est bien intégré à la clinique par le passé ? Quels éléments ou qualités chez ce directeur ont contribué à cette intégration réussie d'après vous ?

Une directrice s'est montrée tout de suite à l'écoute des différents personnels et a su tirer vers le haut tout le monde. Elle n'hésitait pas à défendre les personnels et à participer à des tâches si les effectifs ne le permettaient pas

6. Comment ces changements fréquents de direction ont affecté votre travail au sein de votre équipe et vos interactions avec les autres services ?

Cela a créé des tensions car parfois les services n'étaient pas traités de manière égale.

## Guide d'entretien : DIÉTÉTICIENNE

Données anonymisées pour mise en ligne

Nous vous invitons à participer à cet entretien dans le cadre de notre recherche sur le turn-over de direction à la Clinique Massilia Les Pins. Votre expérience en tant que Diététicienne et votre connaissance des nombreux directeurs qui ont occupé ce poste sont précieuses pour notre étude.

Votre point de vue nous aidera à comprendre les facteurs influençant le turn-over de direction et ses impacts sur l'établissement. Votre participation est essentielle pour formuler des recommandations pertinentes.

Votre contribution est volontaire, et vous avez le droit de refuser de répondre à certaines questions ou de retirer votre consentement à tout moment. Si vous le souhaitez toutes les informations seront anonymisées et traitées avec la plus grande confidentialité.

Merci de votre collaboration,

Mlle NAVARRO Elena

Mlle SARGHINI Hajar



## Profil et expérience :

1. Pouvez-vous nous parler un peu de votre parcours professionnel ?

Après plusieurs remplacements dans différents domaines de la diététique, j'ai repris le poste de la diététicienne de la clinique Massilia les pins il y a 3 ans. Avant cela j'avais déjà effectué des remplacements longue durée dans cet établissement.

En parallèle j'ai monté mon cabinet afin d'accompagner d'autres pathologies comme l'obésité infantile et les troubles du comportement alimentaire.

Aujourd'hui j'exerce dans deux domaines : la clinique et le libéral.

2. Depuis combien de temps travaillez-vous au sein de la clinique Massilia les Pins ?

Au total 5 ans (3 ans en cdi + 2 ans en cdd )

3. Depuis le début de votre carrière à la Clinique Massilia Les Pins, combien de directeurs avez-vous connu ou travaillé avec ?

Si mes calculs sont exacts 5 directeurs.

## Impact du turn-over auprès des salariés

1. Comment les équipes réagissent-elles généralement face aux changements fréquents de direction ? Et vous que ressentez-vous avant et après chaque changement de direction ?

Je ne sais pas exactement comment elles réagissent. Je ressens une atmosphère d'incertitude et d'inquiétude lors de ces changements.

2. Avez-vous observé des fluctuations de motivation ou d'engagement en lien avec les changements de direction ?

J'ai l'impression qu'il y a beaucoup d'absentéisme qui ralentissent les projets que nous souhaitons mettre en place

3. Avez-vous identifié des profils de directeurs qui favorisent davantage la collaboration entre les services de la clinique ? Si oui, quels sont ces profils et pourquoi sont-ils plus adaptés ?

il y a eu un directeur qui a favorisé la collaboration entre services en communiquant de façon adaptée à chaque personnel. Il a également analysé la situation et trouvé les points forts et faibles. Il a proposé des pistes d'amélioration qui étaient en accord avec le terrain.

La faiblesse son temps d'exécution réduite. Cela n'a donc pas abouti

4. Comment percevez-vous l'ambiance générale de la clinique après tous ces changements de direction ?

il y a beaucoup de relâchement et une perte d'envie d'avancer pour améliorer les pratiques. Il y a de plus en plus d'individualisme.

5. Comment gérez-vous vos émotions et vos inquiétudes malgré une direction instable ?

Je n'échange pas trop avec mes collègues car je suis la seule sur mon poste. Nous n'avons pas les mêmes attentes vis à vis du directeur. Qui est pour moi mon supérieur hiérarchique.

6. Quelles sont vos stratégies pour maintenir votre propre stabilité face à ces changements fréquents ?

Pas de stratégies

## Impact du turn-over au sein d'un établissement

1. Comment le turn-over de direction a-t-il influencé la stabilité et la continuité de la clinique dans ses activités et ses projets ?

je ne suis pas au courant de tous les projets. Concernant ceux de la nutrition, ils sont très ralentis ou n'aboutissent pas.

2. Pouvez-vous identifier des exemples concrets où le turn-over de direction a eu des conséquences positives ou négatives sur l'établissement ?

Pas d'exemple précis la de suite.

3. Quels sont les enjeux spécifiques auxquels vous êtes confronté lorsqu'un nouveau directeur arrive dans la clinique ?

pouvoir échanger sans être perçue comme non efficace ou inutile à la structure

4. Selon vous, comment ce turn-over de direction a-t-il influencé la performance globale du CODIR et de l'établissement ?

je ne sais pas

5. Avez-vous d'autres remarques, ou observations sur le turn-over de direction ?

## Attentes des collaborateurs

1. Quels sont les éléments clés que vous considérez pour évaluer la réussite d'une intégration d'un nouveau directeur ?

Sa communication est primordiale. Il est important qu'il sache faire la distinction entre ses objectifs personnels et la réalité du terrain afin que ses demandes sont réalisables.

2. Selon vous, quelles sont les principales qualités ou compétences qu'un nouveau directeur devrait posséder pour réussir son intégration au sein de la clinique ?

Être à l'écoute de son personnel

Être juste

Savoir prendre des décisions

3. Quels sont vos attentes auprès d'un directeur arrivant ?

être écoutée, pouvoir échanger, limiter le glissement de taches.

4. Avez-vous des expériences passées où les attentes vis-à-vis d'un directeur n'ont pas été satisfaites ? Comment avez-vous géré cette situation et quels enseignements en avez-vous tirés pour l'avenir ?

Cela est déjà arrivé.

J'ai accepté malgré tout. Je ne peux pas l'insulter quand même! Cela fait partie de la vie en entreprise.

J'ai appris à être patiente

5. Selon vous, pouvez-vous nous donner un exemple de directeur qui s'est bien intégré à la clinique par le passé ? Quels éléments ou qualités chez ce directeur ont contribué à cette intégration réussie d'après vous ?

je n'ai pas assez de recul ni eu de directeur assez longtemps pour évaluer cela

6. Comment ces changements fréquents de direction ont affecté votre travail au sein de votre équipe et vos interactions avec les autres services ?

La perte de temps est la conséquence de ces changements. La répétition est la clé de la réussite notamment auprès des soignants qui changent régulièrement.

## Guide d'entretien : Ancienne Conseillère clientèle

Données anonymisées pour mise en ligne

Nous vous invitons à participer à cet entretien dans le cadre de notre recherche sur le turn-over de direction à la Clinique Massilia Les Pins. Votre expérience en tant que conseillère clientèle et votre connaissance des nombreux directeurs qui ont occupé ce poste sont précieuses pour notre étude.

Votre point de vue nous aidera à comprendre les facteurs influençant le turn-over de direction et ses impacts sur l'établissement. Votre participation est essentielle pour formuler des recommandations pertinentes.

Votre contribution est volontaire, et vous avez le droit de refuser de répondre à certaines questions ou de retirer votre consentement à tout moment. Si vous le souhaitez toutes les informations seront anonymisées et traitées avec la plus grande confidentialité.

Merci de votre collaboration,

Mlle NAVARRO Elena

Mlle SARGHINI Hajar

## Profil et expérience :

1. Pouvez-vous nous parler un peu de votre parcours professionnel ?

J'ai arrêté l'école tôt malgré les capacités que j'avais.

J'ai exercé pendant des années dans la restauration et plus particulièrement en cuisine. Après la naissance de mon fils j'ai été dans l'obligation d'arrêter au bout de 2ans. J'ai donc passé une formation qualifiante d'assistante comptable, où à la suite d'un stage j'ai été engagée à la clinique. Au bout de 6 ans et demi, j'ai décidé de partir de celle-ci pour une autre reconversion professionnelle : formation IDE.

2. Depuis combien de temps travaillez-vous au sein de la clinique Massilia les Pins ?

J'ai commencé en stage en janvier 2016, puis mon premier CDD en mars 2016 pour ensuite signer un CDI et le rompre en juillet 2022. Au début je travaillais en tant qu'Agent d'accueil, puis j'ai évolué en tant que secrétaire administrative ou j'étais chargée de m'occuper de la comptabilité et un peu de facturation puis en tant que conseillère clientèle.

3. Depuis le début de votre carrière à la Clinique Massilia Les Pins, combien de directeurs avez-vous connu ou travaillé avec ?

2 directrices qui ont été remplacées pour diverses raisons par 4 directeurs.

## Impact du turn-over auprès des salariés

1. Comment les équipes réagissent-elles généralement face aux changements fréquents de direction ? Et vous que ressentez-vous avant et après chaque changement de direction ?

Au départ, on se pose des questions sur comment ça va être géré, est-ce que ça va suivre le même modèle qu'on avait, est-ce que l'organisation ou les tâches vont changer... ? Puis on se rend très vite compte que lorsque ce sont des directeurs remplaçants, rien ne change, on n'est pas forcément pris en considération et on doit s'adapter à leur façon de travailler. Le fait de répéter constamment nos tâches... et que la nouvelle direction ne comprenne pas forcément le fonctionnement de notre établissement ou ne nous considère pas c'est lassant et usant, j'ai souvent eu envie de démissionner.

2. Avez-vous observé des fluctuations de motivation ou d'engagement en lien avec les changements de direction ?

La motivation varie dans les bureaux en fonction de la direction qui est avec nous. J'ai connu seulement 2 directrices remplaçantes très motivées et impliquées dans la clinique qui me donnaient encore plus envie de m'investir que ce que j'étais déjà et avec qui je ne regardais pas les heures que j'effectuais car j'apprenais davantage.

3. Avez-vous identifié des profils de directeurs qui favorisent davantage la collaboration entre les services de la clinique ? Si oui, quels sont ces profils et pourquoi sont-ils plus adaptés ?

Certains directeurs privilégiaient seulement les cadres, et pour d'autres, tout le personnel était impliqué dans diverses tâches en fonction de son poste, ce qui je pense est primordial car tout le personnel a le même but, le bon fonctionnement de la clinique pour une meilleure prise en charge du patient.

4. Comment percevez-vous l'ambiance générale de la clinique après tous ces changements de direction ?

Après mon départ et la prise de poste de la dernière directrice, je me suis rendue compte que chaque service pensait à soi, même si ça mettait un autre en difficultés.

5. Comment gérez-vous vos émotions et vos inquiétudes malgré une direction instable ?

Je me disais que ce n'était que passer jusqu'à l'arrivée de la dernière directrice où je me suis dit que si je n'avais pas fait le choix de partir pour une reconversion, je n'aurais pas tenue 6 mois avant qu'elle ne me pousse à partir.

6. Quelles sont vos stratégies pour maintenir votre propre stabilité face à ces changements fréquents ?

Il n'y a aucune stratégie, on essaie de s'en sortir malgré tout et quand ça n'allait pas du tout, j'avais la chance d'avoir une supérieure aînée ainsi que son apprentie à qui je pouvais parler et qui essayaient de trouver des solutions, de me rassurer...



## Impact du turn-over au sein d'un établissement

1. Comment le turn-over de direction a-t-il influencé la stabilité et la continuité de la clinique dans ses activités et ses projets ?

Les projets n'aboutissent pas et changent constamment. La clinique a perdu de son efficacité, en réputation, en activité...

2. Pouvez-vous identifier des exemples concrets où le turn-over de direction a eu des conséquences positives ou négatives sur l'établissement ?

Avec une directrice remplaçante, nous avons décidé d'inviter ou d'aller voir les cadres et services adresseurs afin de les fidéliser et de leur montrer notre intérêt. Au retour de la direction, le projet a été immédiatement arrêté car une cadre ne souhaitait pas qu'une secrétaire soit incluse et qu'elle avait plus important à gérer que ça. Une autre directrice remplaçante a changé toute l'organisation administrative afin d'optimiser les résultats et ça a fonctionné bien que ces changements aient fait peur au début.

3. Quels sont les enjeux spécifiques auxquels vous êtes confronté lorsqu'un nouveau directeur arrive dans la clinique ?

Ce qui a été toujours compliqué c'était d'expliquer pourquoi je gérais certaines choses qui, dans d'autres établissements, n'étaient pas gérées par la secrétaire telle que la comptabilité ou les commandes. Le peu de reconnaissance et les doutes que j'ai pu avoir par certains, m'ont fait parfois me poser des questions.

4. Selon vous, comment ce turn-over de direction a-t-il influencé la performance globale du CODIR et de l'établissement ?

Concernant le Comité de Direction, je n'y participe pas mais j'ai pu observer que selon le directeur, il était plus long, préparé et beaucoup de sujets étaient traités ce que je pense être préférable pour un bon fonctionnement d'un établissement.

Je pense que certaines directrices pourraient entrainer la clinique à sa perte alors qu'elle a du potentiel mais qu'elles ont de la chance d'avoir certains employés qui se démènent malgré tout, qui sont restés impliqués et qui pour moi sont des piliers bien plus importants que la direction elle-même.

5. Avez-vous d'autres remarques, ou observations sur le turn-over de direction ?

Je pense qu'avant de mettre une nouvelle personne à la direction, il faudrait qu'elle soit en doublon avec celle qui part. De plus, la clinique appartient à un grand groupe où il y a un directeur régional qui pour moi, devrait s'assurer du suivi des projets mis en place.



## Attentes des collaborateurs

1. Quels sont les éléments clés que vous considérez pour évaluer la réussite d'une intégration d'un nouveau directeur ?

Pour une bonne intégration il faut que la direction discute avec tout le personnel, se présente, ne se sente pas au-dessus du « petit personnel », prenne en considération tout le monde, et que tout le monde soit traité avec respect.

2. Selon vous, quelles sont les principales qualités ou compétences qu'un nouveau directeur devrait posséder pour réussir son intégration au sein de la clinique ?

La communication, l'engagement, l'impartialité, la justesse et la prise de décision.

3. Quels sont vos attentes auprès d'un directeur arrivant ?

Qu'il soit présent et s'impose en tant que tel sans pour autant dépasser les limites. En tant qu'employé, on doit sentir que si on a besoin on peut s'appuyer sur la direction.

4. Avez-vous des expériences passées où les attentes vis-à-vis d'un directeur n'ont pas été satisfaites ? Comment avez-vous géré cette situation et quels enseignements en avez-vous tirés pour l'avenir ?

J'ai effectué plusieurs demandes auprès de différents directeurs qui ont toutes été effectuées oralement. Je me suis parfois énervée, j'ai claqué des portes, j'ai même voulu démissionner à plusieurs reprises. J'en ai conclu qu'il faut toujours laisser une trace écrite de ce qu'on demande.

5. Selon vous, pouvez-vous nous donner un exemple de directeur qui s'est bien intégré à la clinique par le passé ? Quels éléments ou qualités chez ce directeur ont contribué à cette intégration réussie d'après vous ?

Pour moi, seulement 2 directrices se sont intégrées même si elles n'ont pas fait l'unanimité car les employés qui n'effectuaient pas leur travail correctement étaient remis à leur place. Elles étaient disponibles, à l'écoute, sur le terrain, prenaient en considération tout le monde peu importe la catégorie. Elles savaient remercier le personnel lorsqu'il le fallait et parfois juste un merci ça remonte le moral. Elles souhaitaient une meilleure évolution pour la clinique et poussaient le personnel compétant à plus, elles savaient motiver tout le monde. Si une de ces 2 directrices étaient restées sur l'établissement, je ne serai peut-être pas partie à l'heure actuelle.

6. Comment ces changements fréquents de direction ont affecté votre travail au sein de votre équipe et vos interactions avec les autres services ?

Je pense qu'il y a un manque de cohésion, chaque personne et / ou service pense qu'à lui et ça crée des tensions.

## Guide d'entretien : Secrétaire médicale

Données anonymisées pour mise en ligne

Nous vous invitons à participer à cet entretien dans le cadre de notre recherche sur le turn-over de direction à la Clinique Massilia Les Pins. Votre expérience en tant que Secrétaire médicale et votre connaissance des nombreux directeurs qui ont occupé ce poste sont précieuses pour notre étude.

Votre point de vue nous aidera à comprendre les facteurs influençant le turn-over de direction et ses impacts sur l'établissement. Votre participation est essentielle pour formuler des recommandations pertinentes.

Votre contribution est volontaire, et vous avez le droit de refuser de répondre à certaines questions ou de retirer votre consentement à tout moment. Si vous le souhaitez toutes les informations seront anonymisées et traitées avec la plus grande confidentialité.

Merci de votre collaboration,

Mlle NAVARRO Elena

Mlle SARGHINI Hajar

## Profil et expérience :

### 1. Pouvez-vous nous parler un peu de votre parcours professionnel ?

J'ai étudié en Algérie. Arrivée en France j'ai repassé un bac pro secrétariat, avec lequel je n'ai finalement pas travaillé. Donc je me suis reconvertie en Assistante maternelle, j'ai travaillé en tant qu'assistante maternelle pendant 4 ans. Ensuite les relations avec les parents étant compliquées, j'ai passé une formation en tant que gestionnaire de paie. Ce n'était pas mon truc comme on dit et c'est grâce à ce diplôme que j'ai atterri à la clinique des Pins. Une camarade a fait son stage avec l'adjointe de direction. La clinique proposait un mi-temps ma camarade n'était pas intéressée alors j'ai postulé. Quand je suis arrivée aux pins c'était une création de poste pour la gestion des admissions, qui étaient gérées par le cadre de santé normalement. Comme il n'y en avait pas ils m'ont embauchée à temps partiel. Mais finalement je n'ai jamais travaillé à temps partiel, car il y avait des absents à l'accueil ou l'hôpital de jour. C'est comme ça que je suis devenue un peu polyvalente. Au bout d'un an mon temps de travail a été augmenté à 80% puis 1 an plus tard je suis passée à temps plein. Au début j'avais un poste très polyvalent. C'était parfois compliqué de me retrouver soit à l'accueil, soit au secrétariat médical, soit à l'hôpital de jour. Donc c'est comme ça que je me suis formée au secrétariat médical. Je me suis formée sur le tas parfois seule. Et ensuite en 2021 une directrice de transition m'a stabilisé en acceptant que je passe une VAE de secrétaire médicale. Car c'est vraiment ce que je voulais faire et de plus aujourd'hui je ne change pas de poste tous les jours.

### 2. Depuis combien de temps travaillez-vous au sein de la clinique Massilia les Pins ?

Je travaille à la clinique depuis 2015. 8 ans au total.

### 3. Depuis le début de votre carrière à la Clinique Massilia Les Pins, combien de directeurs avez-vous connu ou travaillé avec ?

J'en ai connu 7 je pense.

## Impact du turn-over auprès des salariés

1. Comment les équipes réagissent-elles généralement face aux changements fréquents de direction ? Et vous que ressentez-vous avant et après chaque changement de direction ?

Au début on ne savait pas que ça allait être fréquent. Donc au début, on avait beaucoup d'espoir que les choses avancent. Y avait toujours cet espoir que le directeur arrivant aller prendre les choses en main et changé la donne. Avec le temps, bon il est vrai qu'il y a eu des petites améliorations, et quand on commence avancer, le directeur s'en va et on repart à zéro ! Même s'il y a eu de bons directeurs ils n'avaient pas le temps de concrétiser les choses.

2. Avez-vous observé des fluctuations de motivation ou d'engagement en lien avec les changements de direction ?

Oui, quand on est lassé, les salariés ont une baisse de motivation. J'ai vu certaines personnes accepter les choses sans protester. On faisait ce qu'on avait à faire et c'est tout.

3. Avez-vous identifié des profils de directeurs qui favorisent davantage la collaboration entre les services de la clinique ? Si oui, quels sont ces profils et pourquoi sont-ils plus adaptés ?

Il y a eu un directeur en particulier, à son arrivée on ressentait sa présence, il était investi, il voulait faire avancer les choses, ça se ressentait. Il y a eu une direction en revanche qui ne disais jamais bonjour, on se sentait un peu seuls.

4. Comment percevez-vous l'ambiance générale de la clinique après tous ces changements de direction ?

J'ai l'impression que les salariés sont là pour faire leur « taff » et rentrer chez eux, car on attend chaque fois de repartir à zéro.

5. Comment gérez-vous vos émotions et vos inquiétudes malgré une direction instable ?

Au secrétariat il y a beaucoup de passage, les salariés passent me voir et on en discute beaucoup. Et quant à moi je passe voir l'adjointe de direction elle m'écoute aussi beaucoup. Mais je vais la voir en dernier recours d'abord j'en discute avec quelques salariés.

6. Quelles sont vos stratégies pour maintenir votre propre stabilité face à ces changements fréquents ?

Ma stratégie c'est ma famille. C'est ce qui m'aide à tenir. Dès que je rentre à la maison, je recharge les batteries.

## Impact du turn-over au sein d'un établissement

1. Comment le turn-over de direction a-t-il influencé la stabilité et la continuité de la clinique dans ses activités et ses projets ?

Sincèrement la direction a beaucoup de chance d'avoir des salariés comme nous. Vous pouvez compter sur nous pour faire tourner la baraque quand il n'y a personne. Entre nous, quand on voit ce qu'on a passé, parfois nous étions seuls et personne à la direction, et à ce moment-là on se comportait d'une façon, on s'impliquait encore plus. On se comporte comme si la clinique est à nous, et surtout de sorte à ne pas impacté les patients, ils sont là pour se faire soigner et ne pas s'inquiéter s'il y a des couacs, on se démène pour les régler parfois même seuls.

2. Pouvez-vous identifier des exemples concrets où le turn-over de direction a eu des conséquences positives ou négatives sur l'établissement ?

**Positif** : pour moi la directrice qui m'a stabilisé au secrétariat médical. Cette directrice quand elle s'engage dans quelque chose elle le fait vraiment. Depuis des années je me suis dit enfin il y a quelqu'un qui prends les choses en mains. Elle sait taper du poing sur la table. Elle était capable de mettre de la proximité avec les salariés comme les remettre à leur place quand il faut.

**Négatif** : Le négatif vient du fait que quand on a des soucis on en parle et rien ne se passe. On a eu des directions qui écoutait mais qui était passives je dirais.

3. Quels sont les enjeux spécifiques auxquels vous êtes confronté lorsqu'un nouveau directeur arrive dans la clinique ?

De devoir encore s'adapter. On se pose la question de savoir si notre mode de fonctionnement, ma façon de travailler va lui convenir. Est-ce qu'on fait bien ? est-ce que c'est comme ça qu'il faut faire ? Car chaque directeur fonctionne différemment on sait plus quel est finalement la bonne méthode. La peur de ne pas être dans la même longueur d'onde. Est-ce que les changements qu'il va proposer vont me convenir car tous les directeurs qui arrivent opèrent des changements...

4. Selon vous, comment ce turn-over de direction a-t-il influencé la performance globale du CODIR et de l'établissement ?

Soit le CODIR est motivé à fond, soit on vous ressent excusez-moi de le dire, on vous ressent totalement à plat...

Selon le directeur, le CODIR est plus ou moins motivé. On vous voit aussi après chaque CODIR, on sait plus ou moins si ça s'est bien passé ou non... Je ne dis pas ça pour faire plaisir, mais c'est vrai qu'avec la directrice actuelle a mis une dynamique au sein du CODIR, pourvu que ça dure. Vos émotions sont un indicateur entre nous.

Le changement fréquent de direction nous a impacté au niveau de la performance c'est sûr mais notre motivation découle du CODIR. Si le CODIR est motivé nous pouvons être que motivé.

5. Avez-vous d'autres remarques, ou observations sur le turn-over de direction ?

Aucune remarque.



## Attentes des collaborateurs

1. Quels sont les éléments clés que vous considérez pour évaluer la réussite d'une intégration d'un nouveau directeur ?

Quand le directeur passe nous dire bonjour. C'est comme ça que je ressens la présence du directeur. Une directrice en particulier nous dit tous les jours bonjour, elle prend le temps de saluer tout le monde. Et quand elle n'est pas passé pendant 2 semaines d'affilées j'ai ressenti son absence. Le fait de saluer peut paraître anodin mais pour nous c'est très important. On a l'impression d'être important aux yeux de la direction. De connaître nos prénoms.

2. Selon vous, quelles sont les principales qualités ou compétences qu'un nouveau directeur devrait posséder pour réussir son intégration au sein de la clinique ?

Pour notre clinique spécialement, on a besoin d'un directeur humble, qu'il n'arrive pas sur ses grands chevaux. Un directeur qui soit rigoureux, à l'écoute, professionnel, compréhensif, qu'il est du charisme, qu'il a une force de persuasion, de la pédagogie aussi c'est important. A son arrivé il doit faire une réunion pour se présenter, et qu'il prenne le temps de comprendre le fonctionnement de la clinique. Un directeur qui ne s'y intéresse pas est rapidement dépassé et de ce fait on ne lui fait pas confiance. Un directeur expérimenté aussi ne peut être manipuler. Un directeur transparent, qui ne met pas de distance avec son personnel.

3. Quels sont vos attentes auprès d'un directeur arrivant ?

Qu'il y ait de l'action. Qu'ils prennent des décisions et qui les appliquent.

4. Avez-vous des expériences passées où les attentes vis-à-vis d'un directeur n'ont pas été satisfaites ? Comment avez-vous géré cette situation et quels enseignements en avez-vous tirés pour l'avenir ?

Oui j'ai forcément eu des expériences où j'ai été déçu. Sur le poste des admissions j'avais beaucoup de pression car j'étais plus ou moins responsables du taux d'occupation, et la directrice me mettait un peu la pression, elle m'envoyait au casse-pipe notamment avec les médecins. Ce n'était pas à moi de reprocher des choses aux médecins. Je ressentais de la pression vis-à-vis de ce poste, et la directrice ne m'a pas accompagné. Elle était une pression supplémentaire.

5. Selon vous, pouvez-vous nous donner un exemple de directeur qui s'est bien intégré à la clinique par le passé ? Quels éléments ou qualités chez ce directeur ont contribué à cette intégration réussie d'après vous ?

Aucune réponses

6. Comment ces changements fréquents de direction ont affecté votre travail au sein de votre équipe et vos interactions avec les autres services ?

Mon travail n'a jamais été affecté personnellement, car finalement j'avais souvent l'impression qu'il n'y avait plus de direction. Je travaille avec le cœur je suis sincère, donc je n'ai pas de regrets. Ce qui peut changer ma façon de travailler c'est qu'on me donne les moyens.

Au niveau des équipes, il y a eu des directeurs qui au fur et à mesure des mois qui passe, on voit qui a séparés les équipes. Mais ça on ne le voit pas au tout début mais avec le temps. Certains Directeurs ont beaucoup divisé les équipes.

## Guide d'entretien : Agent d'accueil

Données anonymisées pour mise en ligne

Nous vous invitons à participer à cet entretien dans le cadre de notre recherche sur le turn-over de direction à la Clinique Massilia Les Pins. Votre expérience en tant qu'Agent d'accueil et votre connaissance des nombreux directeurs qui ont occupé ce poste sont précieuses pour notre étude.

Votre point de vue nous aidera à comprendre les facteurs influençant le turn-over de direction et ses impacts sur l'établissement. Votre participation est essentielle pour formuler des recommandations pertinentes.

Votre contribution est volontaire, et vous avez le droit de refuser de répondre à certaines questions ou de retirer votre consentement à tout moment. Si vous le souhaitez toutes les informations seront anonymisées et traitées avec la plus grande confidentialité.

Merci de votre collaboration,

Mlle NAVARRO Elena

Mlle SARGHINI Hajar

## Profil et expérience :

1. Pouvez-vous nous parler un peu de votre parcours professionnel ?

J'ai toujours travaillé dans le médical, toujours à l'accueil. J'ai travaillé en maison de retraite, en psychiatrie.

2. Depuis combien de temps travaillez-vous au sein de la clinique Massilia les Pins ?

Je travaille à la clinique depuis Juin 2007 à la clinique. Je suis à la clinique depuis 16 ans

3. Depuis le début de votre carrière à la Clinique Massilia Les Pins, combien de directeurs avez-vous connu ou travaillé avec ?

J'ai connu je pense environ 9 directeurs. Il y en a que j'ai connu plus que d'autres car sont restés plus longtemps et d'autres qui n'ont été que de passage.



## Impact du turn-over auprès des salariés

1. Comment les équipes réagissent-elles généralement face aux changements fréquents de direction ? Et vous que ressentez-vous avant et après chaque changement de direction ?

Au début c'était de l'anxiété, dans l'incertitude, et par la suite on s'est habitué. On suit le mouvement sans de réelles émotions, on s'adapte

2. Avez-vous observé des fluctuations de motivation ou d'engagement en lien avec les changements de direction ?

Ces perturbations et ce changement de direction, pouvaient quand même motiver les troupes comme les démotivées aussi par moment.

3. Avez-vous identifié des profils de directeurs qui favorisent davantage la collaboration entre les services de la clinique ? Si oui, quels sont ces profils et pourquoi sont-ils plus adaptés ?

On a eu peu de profils très adaptés à la clinique. Ils avaient la maturité de l'âge et l'expérience je pense. On ne peut pas débarquer dans une clinique comme ça sans expérience. Ce n'est pas possible pour moi.

4. Comment percevez-vous l'ambiance générale de la clinique après tous ces changements de direction ?

Ça a dissolue la coordination, et la communication qu'il y avait entre nous. Aujourd'hui c'est un peu individuel.

5. Comment gérez-vous vos émotions et vos inquiétudes malgré une direction instable ?

Je compte sur moi-même, je gère seule mes émotions. Je prends de la distance avec tout ça. Je cherche des solutions au travail seule. Heureusement que j'ai une vie parallèle bien remplie.

6. Quelles sont vos stratégies pour maintenir votre propre stabilité face à ces changements fréquents ?

Je garde mon humeur, ma bonne humeur, de faire avancer les choses de manières positives

## Impact du turn-over au sein d'un établissement

1. Comment le turn-over de direction a-t-il influencé la stabilité et la continuité de la clinique dans ses activités et ses projets ?

Tous les directeurs qui arrivent dans notre établissement, sont à la base pleine de bonnes intentions, mais il y ' a tellement de chose à faire, qu'ils sont limités par le temps. A chaque changement on recommence !

2. Pouvez-vous identifier des exemples concrets où le turn-over de direction a eu des conséquences positives ou négatives sur l'établissement ?

Chaque fois qu'on change de direction on a l'espoir que tout va s'améliorer, cet espoir est très important ça nous donne un souffle dans notre dynamique.

Mais il y ' a aussi des déceptions qui en découle, comme conséquences négatives je dirai la déception parfois.

3. Quels sont les enjeux spécifiques auxquels vous êtes confronté lorsqu'un nouveau directeur arrive dans la clinique ?

Je n'en ai pas tellement d'enjeux selon le directeur finalement.

4. Selon vous, comment ce turn-over de direction a-t-il influencé la performance globale du CODIR et de l'établissement ?

Pour moi pas de changement au niveau du CODIR, en tout cas je ne le ressens. Quant à l'établissement le changement de direction ne nous influence pas, car on fait ce que l'on a à faire malgré tout, nous gardons notre cap.

5. Avez-vous d'autres remarques, ou observations sur le turn-over de direction ?

## Attentes des collaborateurs

1. Quels sont les éléments clés que vous considérez pour évaluer la réussite d'une intégration d'un nouveau directeur ?

Quand le dialogue est bien en place. Quand il demande l'avis de plusieurs personnes. Quand les choses sont claires, car bien souvent les directeurs changent des choses sans nous demander notre avis alors que nous sommes en place depuis longtemps.

2. Selon vous, quelles sont les principales qualités ou compétences qu'un nouveau directeur devrait posséder pour réussir son intégration au sein de la clinique ?

La communication, la confiance, le dialogue car c'est trop important. Qu'il nous dise ce qu'il attend exactement de nous. Faire des réunions pour se présenter.

3. Quels sont vos attentes auprès d'un directeur arrivant ?

Un directeur qui s'investi, qui a une présence réelle au sein de l'établissement, qui passe saluer les différents services.

4. Avez-vous des expériences passées où les attentes vis-à-vis d'un directeur n'ont pas été satisfaites ? Comment avez-vous géré cette situation et quels enseignements en avez-vous tirés pour l'avenir ?

Pas d'idée en tête.

5. Selon vous, pouvez-vous nous donner un exemple de directeur qui s'est bien intégré à la clinique par le passé ? Quels éléments ou qualités chez ce directeur ont contribué à cette intégration réussie d'après vous ?

Un directeur dont on ressent sa présence. Un directeur ou l'on pouvait s'adresser à lui en cas de problème. Ce n'est pas le cas de tous les directeurs. Y a des directeurs qui s'en vont à 4heures30 par exemple, et je trouve que ces directeurs là ne nous confère pas assez de temps. Je me souviens il y a des années d'un directeur qui avait passé la nuit à la clinique et cela m'avait marqué.

6. Comment ces changements fréquents de direction ont affecté votre travail au sein de votre équipe et vos interactions avec les autres services ?

Oui clairement. Y a eu des moments où il y avait quand même des tensions, oui quand même j'ai été affecté.

## Guide d'entretien : Adjoint de Direction

[Données anonymisées pour mise en ligne]

Nous vous remercions de participer à cet entretien semi-directif dans le cadre de notre étude portant sur les défis spécifiques rencontrés par les équipes et les collaborateurs lorsqu'ils doivent s'adapter à un nouveau directeur, ainsi que les meilleures pratiques pour faciliter cette transition. Votre expérience en tant qu'adjointe de direction à la Clinique Massilia Les Pins depuis 15 ans, et votre vécu du turn-over de direction au sein de l'établissement, font de vous une personne particulièrement pertinente pour cette recherche.

L'objectif de cet entretien est de recueillir votre perception et votre expertise sur les impacts du turn-over de direction, les stratégies managériales mises en place pour faciliter l'intégration des nouveaux directeurs, ainsi que vos observations sur la dynamique des équipes et de l'établissement suite à ces changements.

L'entretien se déroulera sous forme de questions ouvertes, permettant ainsi d'explorer en profondeur les différentes facettes du sujet. Votre parole sera donc libre et nous vous encourageons à exprimer vos points de vue et vos réflexions en toute franchise.

Nous sommes convaincus que votre témoignage apportera un éclairage significatif à notre recherche. Votre contribution est volontaire, et vous avez le droit de refuser de répondre à certaines questions ou de retirer votre consentement à tout moment. Si vous le souhaitez toutes les informations seront anonymisées et traitées avec la plus grande confidentialité.

Mlle NAVARRO Elena

Mlle SARGHINI Hajar

## Profil et expérience :

1. Pouvez-vous nous parler un peu de votre parcours professionnel ?

Mon parcours est simple et atypique, après un bac professionnel, j'ai occupé des postes administratifs divers (SNCM. Boite d'intérim) puis j'ai créé par 2 fois une entreprise dans la restauration dont un restaurant brocante qui a été une très belle réussite et un beau challenge. J'y ai appris beaucoup et j'ai pris des risques qui m'ont donné de la détermination et de l'assurance. Puis j'ai réintégré le domaine du salariat et j'ai eu l'opportunité de postuler sur le poste d'adjoint de direction dans la Clinique MASSILIA LES PINS où j'exerce depuis bientôt 13 ans.

2. Depuis combien de temps travaillez-vous au sein de la clinique Massilia les Pins ?

Je travaille au sein de la clinique Massilia les Pins depuis 13 ans.

3. Depuis le début de votre carrière à la Clinique Massilia Les Pins, combien de directeurs avez-vous connu ou travaillé avec ?

J'ai connu et travaillé avec 8 directeurs depuis mon arrivée en 2009.

1. Comment les équipes réagissent-elles généralement face aux changements fréquents de direction ?

Il y a toujours un temps d'incertitude pour les équipes qui parfois ressentent un stress face aux changements mais lorsque le nouveau directeur ou directrice fait une intégration avec bienveillance et donne aux équipes un temps d'échange et de rencontre ces moments d'incertitude font place à une nouvelle impulsion soufflée par le nouveau directeur.

2. Avez-vous observé des fluctuations de motivation ou d'engagement au sein de vos équipes en lien avec les changements de direction ?

Oui j'ai pu observer forcément des fluctuations de motivation mais qui en général ne durent pas mais il est certain que cela a un impact avec des salariés qui parfois peuvent quitter leur emploi pour rebondir ailleurs car ils ne retrouvent pas ce dont ils ont besoin. Cela est normal car face aux changements on ne s'adapte pas toujours. Il faut retrouver l'énergie de son engagement et cet engagement est donné par le directeur et sa position.

3. Avez-vous identifié des profils de directeurs qui favorisent davantage la collaboration entre les services de la clinique ? Si oui, quels sont ces profils et pourquoi sont-ils plus adaptés ?

Oui bien sur certains directeurs ont eu une influence rapide et positive sur les équipes. Ils savent manager et travailler avec l'humain et puisent en chacun le meilleur pour mener l'entreprise dans la direction qu'il se sont fixés. Ces profils sont effectivement des directeurs qui communiquent régulièrement avec les équipes, qui restent en permanence à l'écoute et qui savent faire évoluer les comportements et les salariés. Ce sont des personnes professionnelles, engagées et capables de relever des challenges en entraînant les équipes et ce sont des directeurs qui possèdent de fortes compétences de savoir et des compétences humaines, qui savent manier la rigueur au plaisir du travail en équipe.

4. Comment percevez-vous le ressenti des salariés après tous ces changements de direction ?

Alors si les changements sont rapprochés comme cela fut le cas, on peut sentir une lassitude. Il est donc primordial que les cadres de proximité soient présents et solides pour continuer à donner le sens au travail accompli.

5. Comment gérez-vous les émotions et les inquiétudes au sein de votre équipe pour stabiliser l'ambiance malgré une direction instable ?

Toujours la présence du cadre de proximité qui va jouer un rôle déterminant pour rassurer et garder le cap auprès des équipes. Les équipes sont motivées et solidaires et cela aide beaucoup. Nous restons à leur écoute et faisons en sorte que la vie continue. Des réunions pour rassembler les équipes entre elles et pour échanger sont nécessaires.

6. Quelles sont vos stratégies pour maintenir la cohésion et la motivation des collaborateurs face à ces changements fréquents ?

Pas de stratégie toute faite mais le sourire, l'envie et la stabilité des cadres est primordiale. Travailler dans la bonne humeur, s'entraider et résoudre les problèmes les uns après les autres. Etre à l'écoute et ferme en même temps.



## Impact du turn-over au sein d'un établissement

1. Comment le turn-over de direction a-t-il influencé la stabilité et la continuité de la clinique dans ses activités et ses projets ?

En dépit du turn over, nous avons eu des directeurs d'appui ou en intérim qui ont permis la continuité des activités et projets. Les cadres sont solidaires entre eux et cela est positif sur les équipes. L'équipe médicale fait un beau travail avec les soignants et comme l'équipe est stable cela est positif.

2. Pouvez-vous identifier des exemples concrets où le turn over de direction a eu des conséquences positives ou négatives sur l'établissement ?

Lors de la certification de l'établissement en 2021, une directrice est arrivée 3 jours avant ne connaissant pratiquement personne et a été d'une efficacité et d'une énergie qui a permis la réussite de cette évaluation complexe. Pourtant tout le monde se disait, nous n'y arriverons pas et nous avons réussi grâce à la cohésion d'équipe qu'elle a su mettre en place comme si cela était facile.

Inversement, lors d'une autre évaluation interne, avec une directrice en place depuis quelques mois, nous ne sommes pas parvenus à préparer cet événement car il y a eu une absence d'engagement et de partage de la part de la directrice et aucun lien ne s'est créé. Le résultat n'a pas été au rendez-vous.

En fait lorsqu'un directeur arrive, c'est immédiatement qu'il doit pouvoir entrer et aller vers les équipes pour les fédérer et cela certains directeurs ont naturellement cette énergie et communication et d'autres beaucoup moins.

3. Quels sont les enjeux spécifiques auxquels le CODIR est confronté lorsqu'un nouveau directeur arrive dans la clinique ?

Le codir se présente au nouveau directeur et doit retrouver sa place. Il y a toujours un moment de fluctuation avant de pouvoir connaître les attentes du directeur et se positionner dans sa fonction. Est-ce que le nouveau directeur va modifier des façons de travailler ? va-t-il nous juger immédiatement ? il faut prendre le temps de cette rencontre de chaque côté.

4. Avez-vous observé des fluctuations au niveau de la stratégie et des orientations de la clinique suite à l'arrivée de nouveaux directeurs ? Comment gérez-vous ces éventuels changements ?

Dans l'ensemble les directeurs ont les mêmes orientations pour la clinique ensuite la stratégie est propre à chaque directeur. Personnellement je fais tout pour m'adapter et parfois cela a été plus compliqué mais je cherche à m'adapter tout en gardant ma personnalité et mon mode de fonctionnement.

5. Selon vous, comment ce turn-over de direction a-t-il influencé la performance globale du CODIR et de l'établissement ?

Je pense que le codir a pris l'habitude de ces changements et les vivent avec souplesse et motivation. Avec certain directeur les codirs sont supers performants avec d'autres on peut effectivement ressentir un ralentissement mais dans l'ensemble le codir reste stable.

6. Avez-vous constaté des différences significatives dans la performance globale de l'établissement pendant les périodes de stabilité managériale et pendant celles de turn-over de direction ?

Oui pendant les périodes de stabilité managériale, il y a une belle énergie qui circule et cela se ressent surtout lorsque le directeur reste engagé et près des équipes.

## Stratégie managériale

1. En tant qu'adjointe de direction, avez-vous joué un rôle dans l'intégration des nouveaux directeurs ? Si oui, comment avez-vous contribué à faciliter leur prise de fonction au sein de l'établissement ?

Le rôle d'adjoint de direction est un poste clé car proche du directeur et il joue un rôle prépondérant lors de l'arrivée du nouveau directeur. Pour ma part, Je lui permets d'accéder plus vite aux équipes et a l'antériorité de l'organisation de l'établissement.

2. Quels sont les éléments clés que vous considérez pour évaluer la réussite d'une intégration réussie d'un nouveau directeur ?

Un bon directeur est celui qui avant tout va savoir communiquer, manager et donner la ligne à suivre pour atteindre les objectifs de l'entreprise. Il doit être compétent et avoir le courage de prendre ses responsabilités face aux situations diverses et variées.

3. Selon vous, quelles sont les principales qualités ou compétences qu'un nouveau directeur devrait posséder pour réussir son intégration au sein de la clinique ?

Savoir écouter et prendre le temps de rencontrer les divers collaborateurs. Donner du sens à la fonction de chacun et rester ouvert au dialogue. Jouer son rôle et savoir prendre position quand cela est nécessaire. Il doit aussi faire preuve de bienveillance et de rigueur. Être à l'écoute mais aussi savoir diriger et manager. Il doit savoir mettre en place des améliorations pour que tout le monde puisse performer et que l'établissement s'améliore et évolue dans ses résultats.

4. Comment vous assurez-vous que les attentes et besoins de votre équipe soient pris en compte et entendus par un nouveau directeur ?

Il est de mon rôle de solliciter le directeur lorsque les équipes ont besoin d'être entendu et d'insister si je sens que des tensions montent.

5. Quels sont, selon vous, les facteurs qui ont favorisé votre capacité à vous ajuster rapidement à chaque situation et à maintenir une certaine stabilité malgré les changements de direction ?

Un tempérament qui fait en sorte de maintenir l'équilibre et faire passer le dialogue entre les équipes et la direction et une motivation naturelle, une empathie envers les personnes avec qui je travaille.

6. Comment vous positionnez-vous pour soutenir le nouveau directeur dans sa prise de fonction et l'aider à s'intégrer au sein de la clinique ?

Je suis à son écoute tout simplement et je l'aide lorsqu'il me le demande car étant présente depuis plusieurs années j'ai forcément des informations dont il va avoir besoin et je connais les collaborateurs, ce qui va lui permettre d'aller plus vite.



7. Selon vous, pouvez-vous nous donner un exemple de directeur qui s'est bien intégré à la clinique par le passé ? Quels éléments ou qualités chez ce directeur ont contribué à cette intégration réussie d'après vous ?

J'ai plusieurs exemples et tous ceux qui ont réussi à s'intégrer sont ceux qui ont su prendre la parole et qui se sont présentés, ont salué toutes les équipes et sont investis dans leur rôle. Des directeurs bosseurs et qui n'ont pas peur de montrer leur force de travail et qui savent mettre la main à la pâte avec les collaborateurs lorsque cela est nécessaire. Une directrice qui est arrivée en plein covid et qui a tout partagé avec les équipes, des angoisses aux mises en place sanitaires qu'il fallait faire et qui était avec nous sur le terrain avec son sourire et son énergie débordante.

8. Comment la stabilité de votre poste d'adjointe de direction influence-t-elle votre capacité à contribuer positivement à l'intégration des nouveaux directeurs ?

Ne sais pas.

9. Selon vous, quelles sont les compétences ou qualités personnelles qui ont été essentielles pour réussir à vous adapter à chaque nouvelle situation de direction ?

Mon calme et ma détermination. Mon envie d'avancer et ma bonne humeur. Pourtant parfois à l'intérieur je bouillonne mais je parviens à garder mon cap. Mon besoin d'évoluer aussi car au départ j'ai dû faire preuve de patience et passer de secrétaire de direction à cadre et adjoint de direction. Un poste dans lequel j'aime mon autonomie et puis le fait de bosser avec plusieurs directeurs fait beaucoup apprendre et cela est le côté positif.

10. Avec votre recul et votre expérience, selon vous, quelles seraient les meilleures pratiques de gestion à mettre en œuvre pour atténuer les effets négatifs du turn-over de direction et favoriser un climat de travail positif et stable au sein de l'établissement ?

Sélectionner un directeur qui a des projets à longs termes et qui a envie de s'engager pour la clinique et pour les équipes.

11. Quels conseils donneriez-vous à un nouveau directeur, nouveau cadre, qui doit s'intégrer dans une équipe existante pour faciliter les relations humaines et minimiser les difficultés potentielles ?

S'intégrer et travailler avec toutes les équipes. Ne pas se braquer mais au contraire avoir une vraie disposition pour le travail en équipe. A plusieurs on va plus loin. Tout le monde a des compétences mais les bons directeurs font évoluer leur collaborateur quand ils en ont la capacité et les poussent à avancer la ou le collaborateur n'aurait pas penser aller.



## Annexe 2 : Référentiel de la Haute Autorité de Santé – Leadership

Première page du livret sur « L'évaluation de la gestion du leadership, des équipes et de la qualité de vie au travail »



HAUTE AUTORITÉ DE SANTÉ



### Évaluation de la gestion du leadership, des équipes et de la qualité de vie au travail selon le référentiel de certification

#### Le leadership

- « Le *leadership* est le processus par lequel une personne influence un groupe de personnes **pour atteindre un objectif commun** ». Peter G. Northouse, *Leadership – Theory and practice*
- C'est un mécanisme de fonctionnement du groupe. On ne parle pas tant du leader que de ce qui se passe au sein d'un groupe.

#### L'équipe

- Pour la Haute Autorité de Santé, « l'équipe est un groupe de professionnels qui s'engagent à travailler ensemble autour d'un projet commun centré sur le patient. L'équipe se compose de professionnels avec des compétences complémentaires dont le patient a besoin ».
- L'équipe est le meilleur « angle d'attaque » pour décliner sur le terrain la politique qualité-sécurité des soins de l'établissement.

#### La qualité de vie au travail (QVT)

- « La démarche d'amélioration de la qualité de vie au travail regroupe toutes les actions permettant d'améliorer les conditions d'exercice du travail résultant notamment des modalités de mise en œuvre de l'organisation du travail, favorisant ainsi le sens donné à celui-ci, donc d'accroître la performance collective de l'entreprise et sa compétitivité, par l'engagement de chacun de ses acteurs.
- Autrement dit, la QVT désigne et regroupe sous un même intitulé les actions qui permettent de concilier à la fois l'amélioration des conditions de travail pour les salariés et la performance globale des entreprises, d'autant plus quand leurs organisations se transforment. »
- Accord national interprofessionnel du 19 juin 2013 « Qualité du travail »

Enjeux nationaux

## 1. La gouvernance fait preuve de leadership

Principe

**La gouvernance fait preuve de leadership et le leadership opère à tous les niveaux de l'organisation**



**Management & culture  
QUALITÉ ET SÉCURITÉ  
DES SOINS**

Leadership

- Politique qualité
- Objectifs qualité/sécurité fondés sur la connaissance
- Actions concrètes sur le terrain avec implication de la gouvernance
- Évaluation de la culture sécurité

Enjeu

**Conduire les collectifs professionnels dans le but d'entretenir une culture sécurité des soins**



**Pilotage adéquat**

→ Ressources/Qualité-Sécurité des soins



**Les responsables d'équipe bénéficient de formations ou de coaching en management**



## Webographie :

- Bertrand. (2022, 24 décembre). Les rôles en équipe selon Belbin : l'essentiel - BELBIN France. BELBIN France. <https://www.belbin.fr/les-roles-en-equipe-lessentiel/>
- De Jotemps, S. (2019). Quel type de management adopter face à ; un profil de salarié ; " ; complexe" ;  
? [www.journaldunet.com](http://www.journaldunet.com). <https://www.journaldunet.com/management/formation/1486528-quel-type-de-management-adopter-face-a-un-profil-de-salarie-complexe/>
- Equilibre vie pro/vie perso et retour au bureau : 3 raisons de se pencher sur ces sujets. par Sébastien Elvira. (2021). *Focus RH*. <https://www.focusrh.com/tribunes/equilibre-vie-provie-perso-et-retour-au-bureau-3-raisons-de-se-pencher-sur-ces-sujets-par-sebastien-elvira-34101.html>
- *Evidence of the relationship between culture and performance*. (2023, 12 juin). [https://cultr-works.translate.google.com/translate/evidence-of-the-relationship-between-culture-and-performance/?\\_x\\_tr\\_sl=en&\\_x\\_tr\\_tl=fr&\\_x\\_tr\\_hl=fr&\\_x\\_tr\\_pto=sc](https://cultr-works.translate.google.com/translate/evidence-of-the-relationship-between-culture-and-performance/?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=fr&_x_tr_hl=fr&_x_tr_pto=sc)
- *Former et remotiver les salariés à l'occasion d'un changement d'équipe de direction | Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANact)*. (s. d.). <https://www.anact.fr/former-et-remotiver-les-salaries-loccasion-dun-changement-dequipe-de-direction>
- Gombert, G. (2019, 17 septembre). 1 cadre sur 2 a déjà quitté son entreprise à cause du management. *www.hellowork.com*. <https://www.hellowork.com/fr-fr/medias/cadre-demission-entreprise-mauvais-management.html>
- Hardy, M. (2022). Tout savoir sur la notion de turnover en entreprise. *Figaro Recruteur*. <https://recruteur.lefigaro.fr/article/tout-savoir-sur-la-notion-de-turnover-en-entreprise/#:~:text=Les%20cons%C3%A9quences%20du%20turnover,appartenance%20%C3%A0%20l%27entreprise%20inexistant>
- Joly, A. (2022). L'&rsquo ; équilibre entre vie professionnelle et privée après la Covid. *EQUAL SALARY - Ensemble, mettons fin à l'écart salarial*. <https://www.equalsalary.org/fr/the-new-frontier-shaping-work-life-balance-post-covid/>



- Kandbaz. (2022). Changement de dirigeant d'entreprise : comment faire ? Kandbaz. <https://www.kandbaz.com/developpement-entreprise/changement-dirigeant-entreprise/>
- *Le turn-over : dû à l'organisation ou au management* ? (s. d.). <https://www.andjaro.com/blog/turn-over-organisation-management>
- Lecoq, Y. (2021, 2 novembre). *La motivation au travail : Que nous disent Maslow et Herzberg* ? <https://www.prometheis.fr/2021/04/01/la-motivation-au-travail-que-nous-disent-maslow-et-herzberg-pyramide-qvt-motivation-conseil-management/>
- Les 9 profils types de collaborateurs - Humanoo. (2023, 23 juin). HUMANOO. <https://www.humanoo.com/fr/magazine/les-9-profils-types/>
- Lescure, T. (2022). Comment aborder un changement de manager au sein de son entreprise ? *Digital Words*. <https://www.digitalwords.fr/comment-aborder-changement-de-manager-entreprise/>
- Piron, P. J. (2019, 25 juillet). Comment changer la direction sans déstabiliser les employés ? *Le Soir*. <https://www.lesoir.be/280350/article/2019-07-25/comment-changer-la-direction-sans-destabiliser-les-employes>

## Bibliographie

### Articles et revues :

- Gaudet, M. & Tremblay, M. (2012). Les oubliés du leadership : comprendre l'effet des leadership de structure et de considération sur la rétention et la performance discrétionnaire des ressources humaines. @GRH, 3, 11-42. <https://doi.org/10.3917/grh.122.0011>
- Le Flanchec, A., Mullenbach, A. & Rojot, J. (2015). Favoriser la satisfaction au travail : les apports de l'enquête REPONSE 2011. *Management & Avenir*, 81, 37-55. <https://doi.org/10.3917/mav.081.0037>
- Gaudet, M. C., & Tremblay, M. (2012). Les oubliés du leadership ? : Comprendre l'effet des leadership de structure et de considération sur la rétention et la performance discrétionnaire des ressources humaines. *La revue de l'Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines*, (2), 11-42

### Ouvrages :

- Mieux diriger cela s'apprend, Eric Morel, Maxima, 2011
- Fayol, H. (1916). Administration Industrielle et Générale. Dunod.
- Watkins, M. (2013). *90 jours pour réussir sa prise de poste*. Pearson.
- Carnegie, D. (2017). *Comment trouver le leader en vous*. Le Livre de poche.
- Plane, J. M. (2003). Management des organisations. Paris, Dunod.
- Maugeri, S. (2013). *Théories de la motivation au travail-2ème édition*. Dunod.
- Lévy-Leboyer, C. (2011). *La Motivation au travail: modèles et stratégies*. Editions Eyrolles.
- Belbin, R. M., & Belbin, M. (2006). *Les rôles en équipe*. Ed. d'Organisation.
- Louart, P. (2002). Maslow, Herzberg et les théories du contenu motivationnel. *Les cahiers de la recherche*, 1-18.
- Boffa-Comby, P. (2018). *Réussite collective, changez de méthode ! : comment créer plus de valeur et garder les meilleurs ?*





## Titre :

Turn-over de Direction : Quels sont les meilleures pratiques pour faciliter les transitions de directions ?

## Résumé

Ce mémoire se focalise sur les défis spécifiques auxquels sont confrontées les équipes et les collaborateurs d'un établissement de santé lorsqu'ils sont confrontés à l'arrivée d'un nouveau directeur. La problématique centrale consiste à explorer comment faciliter cette transition pour assurer une adaptation fluide. L'analyse prend en compte les conséquences du turn-over de direction et son impact sur les niveaux de motivation et de performance. Dans un contexte post-crise sanitaire marqué par une quête de reconnaissance accrue des professionnels de santé, le mémoire met en évidence comment cette situation peut les épuiser. L'ajout du turn-over de direction à la pénurie déjà existante en personnel de santé complique encore plus la situation. L'étude se penche sur les meilleures pratiques pour atténuer ces impacts négatifs et garantir un environnement propice à une transition réussie.

## Mots clés :

Établissement de santé – Ressources Humaines – Turn over- Roulement du personnel- Culture d'entreprise – Engagement du personnel – Motivation – Transition – Psychologie du travail – Intégration du directeur – Leadership – Résilience organisationnelle – Initiative et responsabilité