

## PRIX DE L'INNOVATION RH : Dossier de candidature 2018

### FICHE DETAILLEE

(3 pages maximum)

#### **Etablissement :**

Nom de l'établissement : Hôpitaux Universitaires de l'Est Parisien (AP HP)  
Service : Direction des Ressources Humaines  
Adresse : 184 rue du Faubourg St Antoine  
Code postal : 75012  
Ville : Paris  
Personne référente : Solène LAMBERT  
Fonction : Responsable Département Développement RH  
Tél. : 01 56 01 81 41  
E-mail : solene.lambert@aphp.fr

#### **Domaine(s) (cochez 1 ou plusieurs domaines) :**

- Communication interne
- Conditions de travail et santé au travail
- Coopérations entre établissements
- Coopération entre professionnels
- Dialogue social
- Formation et développement des compétences
- Gestion RH / Contrôle de gestion
- GPEC
- X Management
- Organisation du travail
- Politique sociale
- X Qualité de vie au travail
- Autre (préciser) .....

#### **Personnel concerné :**

PM     PNM     Ensemble du personnel



## Titre



### La « palette managériale » en faveur du développement de la Qualité de Vie au Travail des managers hospitaliers du Groupe des Hôpitaux Universitaires de l'Est Parisien

## Contexte et objectifs

L'AP-HP est depuis une dizaine d'années confrontée à des transformations importantes liées tant à la nature même de son activité qu'à des évolutions du contexte économique, de l'organisation des soins (recompositions, transferts d'activité), de son mode d'organisation (constitution des pôles puis des groupes hospitaliers).

Tous ces changements qui impactent fortement les hôpitaux universitaires de l'Est Parisien nécessitent une capacité d'adaptation importante de l'hôpital et des personnels qui le font vivre

Par conséquent, la politique managériale est un enjeu déterminant pour le Groupe hospitalier compte tenu du rôle essentiel de ceux qui l'exercent dans l'accompagnement des transformations et la mobilisation des équipes autour d'objectifs communs.

Avec la « palette managériale » en faveur du développement de la qualité de vie au travail des cadres le projet managérial du Groupe hospitalier met l'accent sur l'appui des cadres à l'exercice de la fonction de manager.



Garantir l'équité

Aider à la prise de  
décision

Fixer un cap

Soutenir dans le  
Portage des projets  
institutionnels

Proposer des  
solutions

Animer, motiver

Expliquer

Accompagner



## Description du projet, actions réalisées et calendrier

La palette managériale est un ensemble d'actions et d'outils complémentaires destinés à toute la communauté des managers hospitaliers, de toutes filières (paramédicale, techniques, logistique, socio-éducatives, administrative) Elle a été imaginée et mise en œuvre dès 2015, et s'articule depuis cette date autour de 2 axes forts.

### 1- Faciliter l'exercice de la fonction managériale

- Proposer des ateliers de Co-développement et de Regards Croisés : Ouverts à tous les managers depuis 2016, ces ateliers s'appuient sur l'interdisciplinarité pour proposer en une poignée d'heures des pistes concrètes de problématiques managériales (comment remotiver mon équipe, comment accompagner le changement à travers un projet de transformation, comment m'y prendre pour modifier une pratique professionnelle, etc...)



Ce qu'en pensent les cadres : « *Etre en mode solution et non en mode problème* », « *Etre entre pairs permet de libérer la parole* », « *Les points de vue différents apportent des propositions de solutions auxquelles je n'avais pas pensé* », « *Cela crée du lien avec des pairs* », « *Permet de mettre de la distance pour analyser les situations auxquelles on est confronté* », « *C'est une expérience de bienveillance !* »

Diffuser une « Question RH De la Semaine » : Tous les jeudis, une question/ réponse du champ de la



Gestion des Ressources Humaines (carrière, développement RH, politique sociale, conditions de travail, temps de travail, etc.) est envoyée par mail aux 400 cadres du groupe hospitalier. Objectif : d'après les questionnements des cadres, sécuriser les cadres dans leur exercice quotidien, capitaliser la connaissance et ancrer les bonnes pratiques.


Organiser des Ateliers thématiques RH : Des ateliers RH thématiques sont proposés plusieurs fois par

Hôpitaux Universitaires de l'Est Parisien - Plan de Formation 2018	
<b>Domaine 3 : Adaptation des organisations et management</b>	
<b>Thème : Outils de management</b>	
<b>ATELIERS RH</b> <b>LES RELATIONS SOCIALES ET VOUS ?</b>	
La période des inscriptions est ouverte jusqu'à 20 jours avant le début de chaque session.	
Afin de conforter les cadres sur le volet RH de leur fonction, la DRH lance un dispositif de formation composé de plusieurs ateliers techniques, comme par exemple, « Formation Continue », « Recrutement », etc... Ces ateliers se veulent interactifs, et suscitent des échanges constructifs et des mises en situation.	
<b>Code HR Stage</b> 101559032 <b>RECOMMANDÉ</b>	<b>Objectifs</b> Aider les cadres dans leur travail quotidien et les rendre plus opérationnels en matière de relations sociales
<b>Calendrier prévisionnel</b> Jeudi 15 février 2018 SAT - salle de Formations de Neuilly 5963290012 Jeudi 28 juin 2018 SAT - salle de Formations de Neuilly 5963290012	<b>Contenus</b> <b>1<sup>er</sup> temps</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Les instances : CTEL/ CHSCT – Réglementation et Instances G.H.</li> <li>✓ Les relations avec les organisations syndicales et la vie syndicale dans le service</li> <li>✓ Echanges</li> </ul> <b>2<sup>ème</sup> temps</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La gestion du temps syndical dans le service</li> <li>✓ Les grèves - modalités de gestion et problématiques</li> <li>✓ Echanges</li> </ul> Chaque session sera précédée d'un recueil des questionnements auprès de chaque inscrit.
<b>Sessions</b> : 2	<b>Public</b> Tous les cadres toutes filières du Groupe Hospitalier, y compris les Faisant Fonction
<b>Durée</b> 1 journée 9h00-12h30 et 13h30-16h30	<b>Intervenants</b> Nicolas JAOUEN, Responsable des relations sociales du GH Kevin LAMOTHE, Adjoint au Responsable des relations sociales du GH, et chargé de l'instance CHSCT SAT et CTELE du Groupe Hospitalier Pierre-Adrien DANIELUTTI, Chargé des relations sociales Troussereuil-Rothschild-La Roche Guyon Claire ELADOU, Chargée des relations sociales Tenon
<b>Participants</b> Nb max : 15 Nb min : 10	<b>Lieu</b> : Voir en fonction des dates (calendrier prévisionnel) <b>Responsables pédagogiques</b> Nicolas BROUILLÉ, Responsable formation du GH HU/EP Kevin LAMOTHE, Adjoint au Responsable des relations sociales du GH, et chargé de l'instance CHSCT SAT et CTELE du GH <b>Assistance de formation</b> Personne GRAVELIER tél. interne GH 18140 ou tél. externe 01.56.01.81.40 Soazig MADELEINE tél. interne GH 18139 ou tél. externe 01.56.01.81.39

an aux managers depuis 2015. A ce jour, 3 thématiques sont explorées : la Discipline, le Recrutement, et les Relations sociales. Par petits groupes d'une quinzaine de personnes, ces ateliers, préparés et animés en interne par les cadres de la DRH, visent à préciser la réglementation et à nourrir les échanges entre cadres sur leurs expériences respectives.

Ce qu'en pensent les cadres : « *bonne ambiance* », « *échanges constructifs* », « *plus-value que le formateur soit le chef du personnel* », « *formation intéressante par son aspect méthodologique* », « *bon timing* », « *message RH bien transmis* ».

Développer le travail collaboratif en mode projet : une plateforme collaborative Sharepoint a été lancée en mai 2018 : accessible en lecture et écriture à tous les cadres, cet outil vise à faciliter l'accès à l'information « vivante » : la mise en ligne de document de travail, compte rendus de réunions, avancées des groupes de travail, indicateurs formation, requêtes, etc...



Si cet outil est utile pour faciliter les échanges entre les directions et les pôles, il répond également aux nécessités d'animation d'une communauté de cadres de pôle multi-sites et permet le travail à distance de cadres d'une même équipe sur un projet commun.

A terme, l'utilisation de cet outil vise également à faire diminuer le nombre d'emails reçus et envoyés et améliorer la qualité de vie des cadres.

- Mettre en œuvre du télétravail : après une expérimentation réussie lancée en 2017, le télétravail a pris place dans l'organisation des missions des cadres : 85 cadres ont recours au télétravail pour l'année 2018 (contre 48 en 2017) et bénéficient de 12 jours par an de travail à domicile pour anticiper des réunions de projet, préparer les entretiens annuels d'évaluation, rédiger des documents de travail...

Ce qu'en pensent les cadres : « *Merci pour cette initiative* », « *J'ai plus de disponibilité pour un travail de fond* », « *Le télétravail évite l'interruption de tâches et participe à ma QVT* », « *cela me permet de travailler au calme, sans interruption de tâche, et une baisse de la fatigue (2h de transports évitées)* ».

## 2 - Accompagner les managers

Sécuriser les parcours et les prises de poste des faisant-fonction : les professionnels paramédicaux qui s'inscrivent dans un projet Cadre signent systématiquement un contrat d'accompagnement avec la Coordination générale des soins et la Direction des Ressources Humaines. Ce contrat précise les engagements mutuels. D'une part, le faisant-fonction, s'engage à présenter le concours, et d'autre part, la Coordination générale des soins organise un tutorat avec un pair, inscrit le professionnel à un parcours de formation au management de 11 jours, et valide sa participation à la préparation au concours d'entrée en IFCS.

Pour les filières administratives, techniques, logistiques, socio-éducatives, la DRH propose un accompagnement sous forme de séance de débriefing et d'apports de connaissances aux

professionnels qui débutent dans une fonction de cadre (faisant-fonction d'adjoint des cadres, par exemple) pendant une durée de 6 mois à compter de la prise de fonction.

L'accompagnement externe de collectifs de managers médicaux et/ou non médicaux : les transformations peuvent parfois fragiliser les collectifs de managers et engendrer des dysfonctionnements et impactant la qualité de vie au travail de ces collectifs et des équipes qu'ils encadrent. Après une phase de diagnostic, Le Groupe Hospitalier peut proposer dans certains cas de faire appel à un accompagnement extérieur, permettant une neutralité dans la mise en œuvre de l'accompagnement et la mise à disposition de ressources et d'expertises dédiées pour un temps donné.

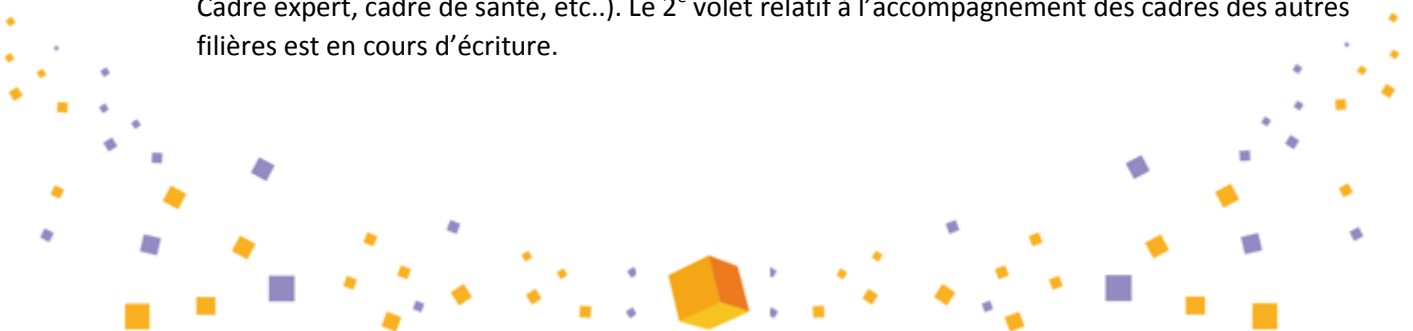
Les demandes d'accompagnement portent généralement sur des actions de définition de périmètres et in fine de team-building en repensant l'organisation managériale sous un angle nouveau :

- l'optimisation des modes de fonctionnement individuels et collectifs à partir d'une définition claire et partagée des rôles
- les articulations et les complémentarités nécessaires des managers médicaux et non médicaux
- création des conditions d'un collectif de travail solide, cohérent et solidaire

A titre d'exemple le GH a mené un accompagnement des pharmaciens, dans le cadre d'une réorganisation profonde et complexe de la fonction pharmacie (passage d'un PUI de site à une PUI de GH, reposant sur 4 Départements fonctionnels transversaux –médicaments, stérilisation, pharmacotechnie, et radiopharmacie- à l'échelle du GH et multisite). Le GH a également passé un marché d'accompagnement externe avec l'équipe des cadres et médecins de l'hématologie de St Antoine, dans un contexte de post-fusion.

Etre un appui méthodologique lors de transformations : lors de projet de réorganisations importantes d'une organisation de travail, la DRH propose un atelier spécifique à l'équipe de cadres concernés. Ce temps de travail prévoit un rappel des fondamentaux de l'accompagnement au changement, et l'élaboration concrète d'un plan d'actions centré sur la communication, l'association du personnel et les besoins en formation. Le suivi de ce plan est assuré tout au long du projet.

Proposer des parcours de formations universitaires en adéquation avec les missions exercées : le groupe hospitalier veille chaque année à financer une dizaine de Masters universitaires aux cadres dans une volonté de développement des compétences, de fidélisation, et de reconnaissance, en cohérence avec les besoins du groupe hospitalier. Cette politique de développement des formations diplômantes a fait l'objet d'une concertation en septembre 2017 pour définir les parcours de formation conseillés en fonction des métiers d'encadrement paramédicaux visés (CPP, CPP adjoint, Cadre expert, cadre de santé, etc..). Le 2<sup>e</sup> volet relatif à l'accompagnement des cadres des autres filières est en cours d'écriture.



## Méthode adoptée : association des différents acteurs, instances...

Cette « palette managériale » est issue des réflexions menées lors de différents groupes de travail ad-hoc :

- *Projet Social et Professionnel AP HP 2015-2019*
- *Projet Social et Professionnel GH HUEP 2015-2019*
- *Tome 1 et 2 du schéma d'encadrement paramédical*
- *Organisation du travail de l'encadrement à l'AP HP : engagements de la Direction Générale du 14 septembre 2015*
- *Résultats du baromètre interne septembre 2014*
- *Comptes rendus du groupe de travail « Conforter l'exercice de la fonction managériale » ; Séances de groupe du 28/01/2015, 10/03/2015, 25/03/2015 et 22/06/2015*
- *Comptes rendus du groupe de travail « Co-construire les modalités d'une gouvernance stratégique et opérationnelle efficace entre pôles et directions fonctionnelles » ; séances du groupe du 6/05/2015 et du 1/06/2015*
- *Compte-rendu du groupe de travail « Améliorer le dialogue de proximité » ; séance du groupe du 8/01/2015*
- *Séminaire du Comité Exécutif COMEX « Le management dans tous ses états » ; séance du 24/06/2015*

## Résultats obtenus et modalités d'évaluation : organisationnel, financier, impact pour les agents et les patients

Indicateurs retenus depuis 2014

- Nombre de cadres ayant participé à un Atelier RH : 105
- Nombre de M1 et M2 financés depuis 2014 : 30
- Nombre de jours par UP des cadres paramédicaux et de direction en 2016 et 2017 : environ 12
- Nombre de cadres ayant participé à un atelier Co Développement ou Regards Croisés depuis 2016 : 43
- Nombre de cadres participant en moyenne au séminaire de l'encadrement paramédical depuis 2015: 80
- Nombre de cadres participant en moyenne au séminaire de l'encadrement administratif, technique, logistique depuis 2017 : 100

### Documents de référence :

Schéma d'encadrement Tome 1 et 2

Projet managérial GH

Récapitulatif des questions RH de la semaine

Politique de soutien à l'accès aux formations diplômantes pour les Cadres – Volet 1 : Encadrement paramédical

Date et signature du Chef d'établissement le 26 juin 2018 Gaïa GANS DRH GH HUEP (AP HP)

## PRIX DE L'INNOVATION RH : Dossier de candidature 2018

### **FICHE SYNTHETIQUE**

(publiée sur internet)

#### **Etablissement :**

Nom de l'établissement :	Hôpitaux Universitaires de l'Est Parisien (AP HP)
Service :	Direction des Ressources Humaines
Adresse :	184 rue du Faubourg St Antoine
Code postal :	75012
Ville :	Paris
Personne référente :	Solène LAMBERT
Fonction :	Responsable Département Développement RH
Tél. :	01 56 01 81 41
E-mail :	solene.lambert@aphp.fr

#### **Domaine(s)**

Management / Qualité de Vie au Travail

#### **Titre**



**La palette managériale des managers hospitaliers du Groupe des Hôpitaux Universitaires de l'Est Parisien**

#### **Résumé (maximum 10 lignes) :**

La palette managériale est un ensemble d'actions et d'outils complémentaires destinés à toute la communauté des managers hospitaliers, de toutes filières (paramédicale, techniques, logistique, socio-éducatives, administrative) Elle a été imaginée et mise en œuvre dès 2015, et s'articule depuis cette date autour de 2 axes forts.

- 1- Faciliter l'exercice de la fonction managériale (Ateliers de Co-développement + Diffusion d'une Question RH de la Semaine + Organisation d'Ateliers RH thématiques + plateforme collaborative Sharepoint + télétravail des cadres
- 2- L'accompagnement dans l'exercice des fonctions managériales (accompagnement interne des faisant-fonction de cadres + accompagnements externes de collectifs d'encadrants PM/PNM + appui méthodologique et accompagnement au changement lors de transformations + accès aux formations universitaires Niveau Master 1&2)

x J'autorise la publication de cette fiche sur le site internet de la FHF et dans d'autres supports de communication.