

PRIX DE L'INNOVATION RH : Dossier de candidature 2017

FICHE DETAILLEE

(3 pages maximum)

Établissement :

Nom de l'établissement : HOPITAL INTERCOMMUNAL DU HAUT LIMOUSIN

Service : DIRECTION DES SOINS/DRH

Adresse : 9 avenue François de la Josniere

Code postal : 87210

Ville : LE DORAT

Personne référente : Ludovic MURA

Fonction : Directeur des Soins

Tél. : 05 55 60 54 17

E-mail : Direction.soins@hihl.fr

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

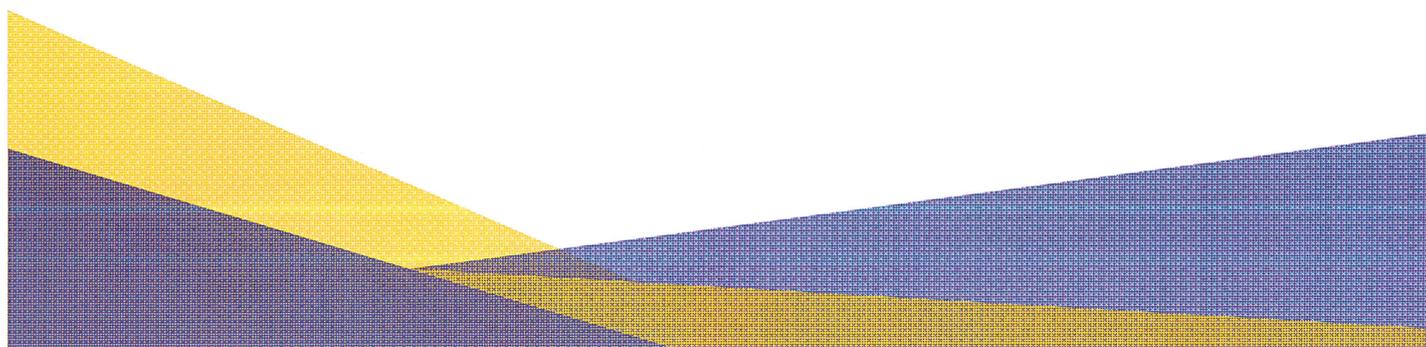
- Communication interne
- Conditions de travail et santé au travail
- Coopérations entre établissements
- Coopération entre professionnels
- Dialogue social
- Formation et développement des compétences
- Gestion RH / Contrôle de gestion
- GPEC
- Management
- Organisation du travail
- Politique sociale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

Personnel concerné :

PM

PNM

Ensemble du personnel



Titre

MANAGER PAR LE SENS : COMMENT REDONNER CONFIANCE AU COLLECTIF CADRES ?

Contexte et objectifs

L'hôpital intercommunal du Haut Limousin est un Centre hospitalier de proximité de 806 lits et places à vocation sanitaire et médicosociale. C'est le 2^{ème} établissement du département en termes de capacité d'accueil. Son implantation en milieu rural et les nombreuses actions de coopération développées avec les autres acteurs de la filière gériatrique le placent en véritable pivot de la prise en charge gérontologique sur son territoire. En juin 2012 le collectif des 13 cadres de santé exprime un malaise profond confirmé par un état des lieux conduit par la nouvelle Direction des Soins en collaboration avec la DRH. L'enquête révèle un manque de lisibilité dans la politique de soins, un manque de reconnaissance du travail des Cadres, un sentiment d'éloignement des équipes, une réelle perte de confiance envers la hiérarchie mais aussi une grande hétérogénéité et un manque de rigueur dans les pratiques managériales. Un projet managérial visant à promouvoir l'identité professionnelle des Cadres de Santé à moyens constants est validé par le Directeur en janvier 2013

Description du projet, actions réalisées et calendrier

En concertation avec la DRH et le collectif Cadres, le projet se décline en plusieurs étapes, chacune des étapes étant considérée comme un pré requis nécessaire au passage à l'étape suivante à l'image « des paliers d'apprentissage ». La première phase a consisté à **former les Cadres à l'analyse d'activité** pour leur permettre de rendre explicite leur travail à travers l'identification et l'analyse de situations, partant du principe que l'activité est souvent faite de routines et d'implicites qu'il est souvent difficile de reconnaître et d'exprimer. La formation a été animée par un expert en didactique professionnelle en 2 sessions de 2 jours avec retour d'expérience à la clé. Parallèlement les **réunions mensuelles d'encadrement ont été réorganisées** pour exploiter ce temps en termes d'échanges professionnels l'objectif étant de libérer la parole jusqu'alors « très contenue » du fait de la perte de confiance installée. Ensuite (courant 2013), et il s'agit là de « la colonne vertébrale du projet » il a été décidé de travailler sur la **mise en œuvre d'une nouvelle génération de projets de service** en s'appuyant sur le projet d'établissement. Au-delà de l'intérêt propre à la démarche projet en termes de qualité et de sécurité des soins il s'agissait de trouver un élément qui puisse à la fois « redonner du sens à l'activité managériale des cadres de santé tout en les mobilisant sur une activité « cœur de métier ». Sur ce volet, l'ensemble des cadres, pilotes de leur futur projet a bénéficié d'un accompagnement méthodologique en collectif dans un premier temps puis individuel dans le cadre du suivi opérationnel. Cet accompagnement a été conduit par le Directeur des Soins et les 2 Cadres Supérieur de Santé. Toujours dans l'optique de « redonner du sens », dans la continuité de la formation à l'analyse d'activité et sur la base de constats partagés, les Cadres ont été formés en 2014 à l'analyse **de la pratique** selon la méthode GEASE afin de travailler au sein de leur service, avec leur équipe sur des situations nécessitant des retours d'expérience. Dernier volet du projet initial : dans le cadre de l'informatisation des fiches de poste, les cadres ont été mobilisés **pour élaborer de nouvelles fiches de postes** à partir de fiches métier « prototypes » élaborées en amont par la DRH et la Direction des Soins. Ce travail a fait également l'objet d'un accompagnement méthodologique (élaboration d'un guide et suivi individuel). En 2015, également sur la base d'un constat partagé, le groupe Cadre s'est réuni à 3 reprises pour clarifier et définir une stratégie quant à la **fonction contrôle**.

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

METHODOLOGIE : le choix fut fait d'aborder le projet sous l'angle de la **didactique professionnelle** : l'intérêt de cette approche réside dans le double regard interdisciplinaire que porte la didactique professionnelle : un regard sur **les compétences** issu du monde de l'éducation et de la formation et un regard sur **l'activité** issu du monde du travail (*références : Marc NAGELS, Gérard VERGNAUD, Pierre PASTRE*) Ce courant s'inscrit parfaitement dans le concept de l'entreprise apprenante et sur les conclusions du rapport DE SINGLY.

Quatre principes managériaux discutés et partagés en amont de la mise en œuvre ont servi de « piliers à l'élaboration et à la mise en œuvre du projet :

1 intéresser les acteurs en ayant et en partageant une vision stratégique de la démarche projet : expliquer, convaincre, donner de la lisibilité. (M. CROZIER, E. FRIEDBERG *sociologie des organisations*)

2 Donner la priorité à l'action relationnelle : privilégier autant que faire se peut la relation directe en face à face avec en parallèle une volonté d'utiliser de façon raisonnée et adaptée les moyens de communications actuels (mails notamment) : « communiquer avec » plutôt que « faire de la communication » (S. RAYNAL *Le management par projets*)

3 Inscrire la pratique managériale dans le principe de réalité : valoriser l'approche médico économique afin de mieux prendre en compte les attentes des usagers tout en intégrant les enjeux actuels du système de santé : « *Il est nécessaire de retrouver une vision commune de l'hôpital ; E. COUTY Le pacte de confiance pour l'hôpital* »

4 Respecter le repositionnement stratégique : « plus le changement est urgent plus il importe de prendre son temps ». (M. LE SAGET *Le management intuitif*). **Le projet était prévu sur 5 ans** avec évaluations d'étapes et possibilités de réajustements intermédiaires.

Dès que le projet « théorique » a été élaboré il a suivi le circuit habituel des instances pour avis et validation

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

1 Formation à l'analyse d'activité : réinvestissement pérenne à 60% à N+3

2 Réunions d'encadrement : N+4 : taux de participation 90%,

Interactivité : 70% du temps moyen des réunions

3 Projets de service : N+4 : 100% des projets de service élaborés : 85 fiches actions en cours

4 Analyse de pratique : N+4 : mis en place d'un CREX et séances de retour d'expérience en proximité

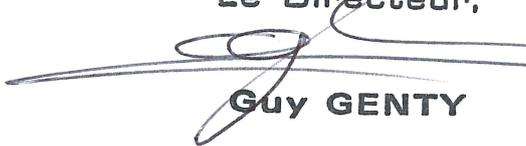
5 Fiches de poste : N+4 : en cours d'élaboration pour informatisation

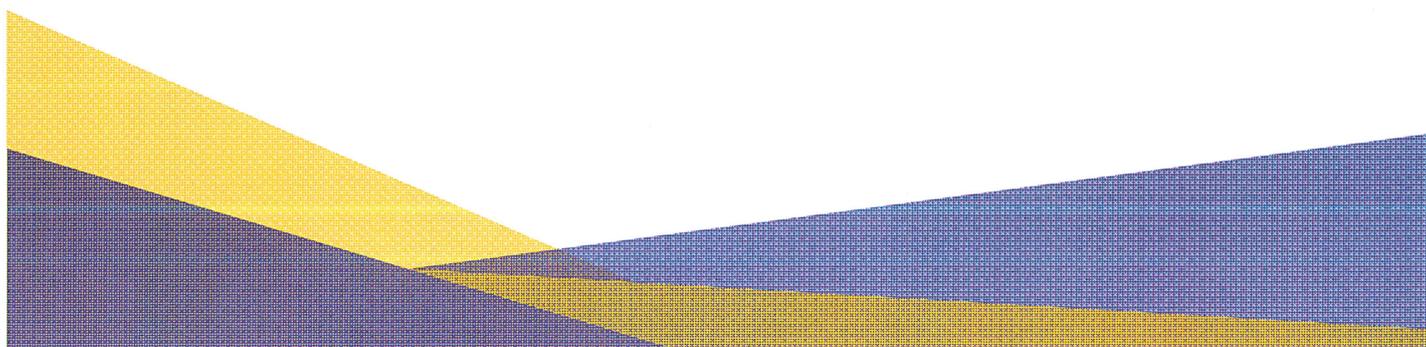
6 Fonction contrôle : N+4 : stratégies individuelles construites et communiquées aux équipes

Date et signature du Chef d'établissement

22/05/2014

Le Directeur,


Guy GENTY



PRIX DE L'INNOVATION RH : Dossier de candidature 2017

FICHE SYNTHETIQUE

(publiée sur internet)

Etablissement :

Nom de l'établissement : ital Intercommunal du Haut Limousin

Service : Direction des Soins/DRH

Adresse : 9 avenue François de la Josnière

Code postal : 87210

Ville : LE DORAT

Domaine(s)

MANAGEMENT/DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES/QUALITE DE VIE AU TRAVAIL

Titre

MANGER PAR LE SENS : COMMENT REDONNER CONFIANCE AU COLLECTIF CADRES ?

Elaboré à partir d'une réflexion institutionnelle sur la base d'une feuille de route du Directeur Général, inspiré par les préconisations du rapport de Chantal DE SINGLY sur les Cadres hospitaliers en 2009, sur les conclusions du pacte de confiance d'Edouard COUTY en 2013 et guidé sur le plan méthodologique par la DIDACTIQUE PROFESSIONNELLE, ce projet vise à sortir le collectif cadres d'une situation de mal être au travail exprimé en 2012, en s'attachant à redonner du sens à leur activité. Conçu sur le principe du compagnonnage, il a nécessité une mobilisation constante des acteurs de la Direction des Soins et de la DRH avec le soutien de la Direction Générale. Ce projet a permis en 4 ans de remobiliser les 13 Cadres de l'établissement en recréant un contexte relationnel et organisationnel favorable. A N+ 4 la majorité des objectifs fixés initialement est atteinte. La traduction concrète du projet est évaluable par des indicateurs simples et observables.

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

