

PRIX DE L'INNOVATION RH : Dossier de candidature 2016

FICHE DETAILLEE

(3 pages maximum)

Etablissement :

Nom de l'établissement : Centres Hospitaliers de Saint-Lô et de Coutances
Service : RH
Adresse : 715, rue Dunant
Code postal : 50000
Ville : SAINT-LÔ (50)
Personne référente : Rémi DELEKTA
Fonction : DRH
Tél. : 06.80.27.14.77
E-mail : remi.delekta@ch-stlo.fr

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

- Attractivité
- 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
- Autre (préciser)

Personnel concerné :

PM

PNM

Ensemble du personnel



Titre

Manage Up' – des actions pour développer les pratiques managériales au service de la performance collective

Contexte et objectifs

Les Centres Hospitaliers de Saint-Lô et Coutances (CHCM) sont deux établissements en direction commune, distants de 30 kms.

Le CH Mémorial de Saint-Lô (CHM) dispose de toute la palette des activités MCO. Le CH de Coutances (CHC) a, quant à lui, connu plusieurs restructurations de son offre de soins et est essentiellement centré sur la filière gériatrique. Ils emploient 150 médecins et 1850 professionnels non médicaux, parmi lesquels une centaine de cadres, toutes filières confondues (responsables d'unités de soins, enseignants, cadres administratifs, cadres techniques et logistiques).

Les professionnels des deux structures se caractérisent par une faible mobilité et un fort sentiment d'appartenance à leur établissement d'origine, qui peut à l'extrême se traduire par une rivalité.

Fin 2013, un binôme DRH -DS prend ses fonctions avec pour feuille de route la mise en œuvre d'un plan de retour à l'équilibre (PRE) sur le CH de Saint-Lô, en situation financière fortement dégradée. Le CH de Coutances a une situation saine.

Afin d'accompagner la mise en œuvre de ce PRE, le binôme DRH-DS prend fortement appui sur les cadres. Il s'agit en effet de proposer des organisations nouvelles qui permettent de réduire les effectifs. Plus de 80 postes ont vocation à être supprimés. Cela suppose une sélection des agents qui poursuivront dans la structure, une annonce à ceux dont l'établissement va devoir se séparer, etc.

Il apparaît à l'issue de cette démarche, que les cadres ont été fortement déstabilisés voire mis en difficulté par ces missions (évaluation, annonce de nouvelles difficiles, etc.)

En parallèle, une réflexion stratégique aboutit à la rédaction d'un projet d'établissement commun aux deux hôpitaux. Le projet d'établissement 2014-2018 s'appuie sur un slogan « Nous innovons pour votre bien-être ». Il comporte 5 axes stratégiques :

1. La recherche d'excellence, de sécurité et de performance dans toutes nos activités
2. Des soins personnalisés au sein d'un parcours de prise en charge structuré du patient
3. Un hôpital dont les professionnels sont fiers et qui attire les talents
4. Une ambition numérique au service des patients et des professionnels
5. Une communauté hospitalière responsable et engagée pour l'équilibre financier durable de l'établissement.



Description du projet, actions réalisées et calendrier

Partant du postulat que la mise en œuvre des orientations stratégiques de nos établissements repose en grande partie sur l'engagement des cadres et leur capacité à mobiliser de fortes compétences managériales, **la direction des centres hospitaliers de Saint-Lô et Coutances a inscrit l'amélioration des pratiques managériales au service de la performance collective comme orientation commune au projet social et au projet de soins.** Il s'agit d'accompagner les cadres dans le développement de leurs compétences en matière d'animation et d'encadrement d'équipe, de conduite de projet, d'évaluation des compétences et d'accompagnement des parcours professionnels de leurs collaborateurs. Ces objectifs s'inscrivent dans un contexte plus large de préservation de la santé au travail, d'amélioration de la qualité de vie au travail et de prévention de l'absentéisme.

La mise en œuvre de ces objectifs s'est traduite en premier lieu, courant 2014 et 2015, par l'organisation de sessions de formation et de séminaires pour l'encadrement :

- En Septembre 2014, le 1^{er} séminaire de l'encadrement sur le thème « le cadre, acteur, vecteur, auteur du changement » a concerné les cadres soignants des deux établissements. Ce séminaire était une « première » pour ce groupe de 50 cadres de santé. Les occasions de se retrouver en grand groupe et se découvrir des problématiques et des enjeux communs sont rares dans le quotidien hospitalier. Le lieu choisi - un centre de vacances pour enfants en bord de mer - a représenté un choix volontairement décalé pour des questions de coût et afin d'extraire les cadres de leur environnement habituel. Ce temps dédié à la réflexion sur l'exercice professionnel, le rôle du cadre dans l'accompagnement au changement, sa propre posture dans cette mouvance, a été particulièrement apprécié par les managers. Des rapprochements entre cadres des deux établissements ont été favorisés et un apprivoisement mutuel s'est mis en place.
- Au printemps 2015, une action interne de formation au management en 3 sessions de 2 jours a été organisée au profit de 18 cadres responsables d'équipes (essentiellement non soignants) n'ayant jamais bénéficié de formation au management. Cette action de formation répondait au constat que, notamment dans les filières non soignantes, des professionnels peuvent avoir été positionnés sur de l'encadrement d'équipe sans avoir été outillés au préalable. En effet, ce positionnement de managers issus du terrain sur des fonctions managériales repose le plus souvent (malheureusement) sur l'identification de compétences techniques, mettant au second plan les aptitudes managériales. Les professionnels qui ont bénéficié de cette action de formation (diligentée par SPH Conseil) en ont retiré des bénéfices certains, qui ont pu être mesurés par la suite à l'occasion des entretiens professionnels. De plus, un nouveau collectif a pu émerger, avec des relations professionnelles de qualité.
- Il s'agissait à présent de travailler sur un collectif « cadres », tous métiers et secteurs confondus. Pour cela, le « trio organisateur » (DRH, RRH et DS) a décidé de proposer un second séminaire, dédié aux 110 cadres des deux établissements. L'objectif était de développer le collectif cadres, dans une logique de décloisonnement et de synergie inter filières et d'aborder le management comme domaine d'étude, comme une science. Pour ce second séminaire, les organisateurs ont souhaité proposer une approche différente du management. L'évènement s'est déroulé en septembre 2015. Intitulé « les managers dans tous leurs états », il s'est appuyé sur des intervenants particuliers : des chefs de chœur. Le choix des intervenants visait à sensibiliser les managers à la posture du chef, qui « embarque » son équipe avec lui, la dirige, donne le cap. Le répertoire des chants a été choisi en conséquence.
- Enfin, pour permettre aux managers qui le souhaitent d'élever leur leadership et leurs compétences managériales, nous avons structuré une offre d'accompagnement individuel par le coaching, en faisant appel à des *executive coaches* certifiés. 12 personnes sont accompagnées à ce jour par du coaching, sur la base d'objectifs contractualisés entre le coaché, sa hiérarchie et le coach.

L'implication des cadres eux-mêmes dans cette démarche de construction du collectif cadres nous apparaissant comme l'une des clés de la réussite, nous avons alors créé en second lieu un groupe de cadres, volontaires pour s'inscrire dans cette démarche. Ce groupe s'est lui-même « baptisé » **Manage Up'**.

Les objectifs de Manage Up' sont :

- Développer le collectif cadres, dans une logique de décloisonnement et de synergie inter filière
- Améliorer la performance des managers dans leur gestion d'équipe avec pour ambition d'augmenter la motivation des équipes et de diminuer l'absentéisme ;
- Favoriser une dynamique de projets pour développer de nouvelles activités.

Ces objectifs ont amené le groupe à cibler 3 missions prioritaires pour 2016 :

- Proposer une offre de formation destinée aux cadres, à partir d'une enveloppe budgétaire de 30.000 € déléguée à Manage Up'
- Préparer les journées de l'encadrement (séminaires et autres actions collectives pour l'encadrement)
- Monter des projets innovants pour favoriser le décloisonnement et la synergie (ex: un outil d'évaluation collective)

1) Offre de formation managériale. Afin de cibler les besoins en formation des cadres des CHCM, deux actions ont été entreprises. La première a consisté en l'examen des besoins de formations exprimés par les cadres lors de leur dernier entretien professionnel réalisé entre juin et octobre 2015. 13 thèmes ont ainsi été identifiés comme étant susceptibles de faire l'objet d'actions de formation en 2016. Le groupe Manage up' a souhaité en retenir 3 dans son offre de formation. La deuxième action a été d'interroger les cadres sur leur ordre de priorité concernant ces thèmes. Pour effectuer leur choix, ils ont été invités à remplir un questionnaire très court par voie dématérialisée (via un logiciel gratuit appelé Lime Survey). L'exploitation de ce questionnaire, dont le taux de réponse s'est élevé à 70 %, a permis d'identifier plusieurs thématiques autour desquelles le groupe a structuré une offre de formation pour l'année en cours, sur la conduite de projet, le management d'équipe et la gestion du temps (à partir d'une enveloppe de 14.000 €). Des actions complémentaires sont également prévues dans le champ du management du handicap, financées dans le cadre de la convention 2015-2017 conclue entre le CHCM et le FIPHP.

L'enquête a également permis d'identifier une priorité sur l'élévation des compétences relationnelles par le développement personnel. Pour y répondre, le groupe a choisi d'acquérir en interne la compétence de 2 formateurs PCM (*Process Communication Model*), pour pouvoir ensuite former les cadres et autres professionnels de l'établissement. Il s'agit d'un modèle d'analyse comportementale permettant une meilleure connaissance de soi et d'autrui, de prédire les comportements sous stress et les gérer, voire de les prévenir.

2) Manage Up' prépare également les journées de l'encadrement, avec une enveloppe de 13.000 €. Le parti pris est qu'un séminaire annuel unique offre une périodicité insuffisante. L'idée est de prévoir 3 rendez-vous annuels pour l'encadrement (avec un fil rouge pour 2016, autour du thème de la **bienveillance**) :

- 2 journées (ou demi-journées), au sein du CHCM, animées par Manage Up'
- 1 session « grand format » de 2 jours à l'extérieur de nos établissements. Pour cette session « grand format », l'intervenant retenu est Muriel Hermine, championne du monde de natation synchronisée et executive coach. Elle intervient sur le champ de la confiance en soi et en l'autre, avec une équipe de membres du Raid.

3) Enfin, Manage up' développe des projets innovants dans le champ managérial. Dans le cadre d'une enveloppe budgétaire de 3 000 euros, trois actions sont retenues pour permettre les échanges et le partage d'expérience :

- **L'évaluation de la performance collective** : élaboration d'un support d'évaluation collective des équipes conformément à l'axe numéro 8 du projet social: « Développer une culture d'évaluation de la performance individuelle et collective ». Trop souvent l'évaluation se cantonne à l'individu ; le collectif est rarement évalué. Cette démarche offre une opportunité de réunir une équipe, la féliciter pour ses points forts et réalisations et la fédérer autour d'objectifs et d'ambitions pour l'année à venir, en s'appuyant sur les axes d'amélioration. Les premières expérimentations sont en cours.
- **Les petits déjeuners du management** : réunissant une vingtaine de cadres de 8h à 10 h autour d'une thématique managériale, animée par un intervenant extérieur => l'occasion de réfléchir collectivement sur un thème commun à tous les managers (exemples de thèmes retenus : manager dans la bienveillance, la reconnaissance individuelle et collective, comment élever le niveau de ses collaborateurs etc.)
- **Vis mon job** : échange entre 2 cadres pour une découverte réciproque du métier de l'autre (« je passe une journée avec toi, tu passes une journée avec moi »). Démarche inspirée des « Carrefours du management », mis en place au CHU de Rouen, avec l'équipe duquel Manage Up' a pu échanger.
- **Une charte pour les managers**, destinée à fixer des engagements de chacun, sur le plan de la coopération avec ses collègues de toutes filières dans un esprit de cohésion.
- **Créer des fiches d'événements désirables.** Pour sortir de la psychose ordinaire parfois générée par la traçabilité des problèmes, des menaces, des risques, de tout ce qui est indésirable, il nous a semblé opportun de consacrer également un peu d'énergie à tracer et mettre en lumière les solutions, les succès, les bonnes pratiques, tout ce qui est désirable. L'idée est donc de créer des FED (fiches d'événements désirables) lors de chaque événement positif, d'en assurer un suivi et d'en récompenser les auteurs.

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

Le groupe Manage up' s'est constitué assez simplement, fin 2015, suite à un appel à candidature réalisé en réunion d'encadrement à la suite du séminaire de septembre. Il est composé d'une dizaine de managers issus des filières soignantes et administratives.

Il se réunit mensuellement, soit en physique, soit en visioconférence. Les 10 membres constituent le comité de pilotage des actions institutionnelles visant à améliorer les performances managériales. Cela n'empêche pas que d'autres cadres participent à des groupes thématiques (ex : procédure d'évaluation, création d'un outil d'évaluation spécifique pour les managers, organisation du séminaire etc.)

Sa première mission a été de se donner un nom ! Le nom de « Manage up' » a émergé à l'issue d'un brainstorming autour des valeurs et objectifs du groupe : faire monter le niveau de compétences, augmenter l'autonomie, innover, mettre les choses en mouvement. Ce nom correspond bien à l'esprit de la démarche.

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

A ce stade, le bilan des actions organisées depuis septembre 2014 est le suivant :

- **3 séminaires organisés** (celui de septembre 2015 a été évalué par une enquête auprès des participants, avec un score de satisfaction de 70%)
- **5 actions de formation managériales collectives**, ayant concerné plus de 75 managers (management d'équipe, conduite de projet, management du handicap, gestion du temps). Certaines actions sont en cours. L'évaluation des premiers groupes laisse apparaître d'excellents retours des managers concernés.
- **12 coachings individuels**, avec signature de contrats d'objectifs évalués en fin de parcours.
- **Plusieurs innovations managériales** : évaluation collective, « vis mon job », fiches d'événements désirables etc.

Dans l'absolu, l'objectif de toutes ces mesures est d'augmenter la performance managériale, ce qui n'est pas évident à mesurer. Un indicateur à retenir reste le taux d'absentéisme. Il s'élève, pour l'ensemble de l'établissement :

- En 2014 : 6,64%
- En 2015 : 5,90%
- Début 2016 : la tendance se confirme, autour de 6%.

En outre, la satisfaction globale est mesurée annuellement par un baromètre social (90 questions dans les champs : sentiment d'appartenance, organisation du travail, développement professionnel, rémunération, QVT, conditions matérielles etc.). Le baromètre 2015 laisse apparaître un taux de satisfaction globale de 77%, malgré un contexte post-plan de retour à l'équilibre impliquant des suppressions de postes et des mobilités contraintes (une précédente mesure en 2012 donnait un résultat de 56%).

Le thème « management » du baromètre social (qui mesure la satisfaction des professionnels sur les items « possibilité d'exprimer ses avis, transmission par mon supérieur des informations, indications régulières sur la qualité de mon travail, soutien quotidien, animation et motivation de l'équipe) affichait un score de 75,0% pour l'année 2015. On peut raisonnablement se donner comme objectif de monter ce score au-delà de 80% d'ici 2018 qui représente la fin du projet d'établissement 2014-2018 du CHCM.

De manière plus ou moins directe, on peut également retenir l'évolution de la situation financière des établissements :

- 2013 : déficit structurel global de 4,5 millions d'euros,
- 2014 : déficit structurel de 3 millions d'euros
- 2015 : excédent structurel de 500.000 € et amélioration sensible du taux d'endettement et du taux de marge (>7%).

Enfin, Manage Up' est actuellement en réflexion pour **ouvrir ces actions aux managers médicaux** : chefs de service, chefs de pôle, pour parachever l'œuvre de décloisonnement souhaitée par le projet d'établissement.

Date et signature du Chef d'établissement

Thierry LUGBULL – Le 1^{er} avril 2016





PRIX DE L'INNOVATION RH : Dossier de candidature 2016

FICHE SYNTHETIQUE

(publiée sur internet)

Etablissement :

Nom de l'établissement : Centres Hospitaliers de Saint-Lô et de Coutances

Service : DRH

Adresse : 715, rue Dunant

Code postal : 50000

Ville : Saint-Lô

Domaine(s)

Attractivité, management, coopération entre professionnels, politique sociale, développement des compétences

Titre

Manage up' – des actions pour développer les pratiques managériales au service de la performance collective

Résumé (maximum 10 lignes) :

Le projet d'établissement 2014-2018 des Centres Hospitaliers de Saint-Lô et de Coutances prévoit un axe fort en matière de développement des compétences managériales. Pour atteindre cet objectif, la DRH et la direction des soins organisent des actions de formation, des séminaires et des projets innovants dans le champ managérial. Pour structurer ces actions, ils ont décidé de créer Manage Up' : un collectif de 10 managers volontaires issus des filières soignantes et administratives, ayant pour mission de piloter les actions destinées à développer la performance managériale, à partir d'une enveloppe annuelle de 30.000 € déléguée depuis le plan de formation :

- **3 séminaires organisés**
- **5 actions de formation managériales collectives**, ayant concerné plus de 75 managers (management d'équipe, conduite de projet, management du handicap, gestion du temps).
- **12 coachings individuels**, avec signature de contrats d'objectifs évalués en fin de parcours.
- **Plusieurs innovations managériales** : évaluation collective, « vis mon job », fiches d'événements **désirables etc.**

L'évaluation des résultats est réalisée à partir d'un baromètre social annuel évaluant, entre autre, la perception des professionnels quant à la qualité du management (score de satisfaction de 75% en 2015) ainsi que le taux d'absentéisme (5,90% en 2015). Ces actions seront prochainement ouvertes aux managers médicaux (chefs de service, chefs de pôle).

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

