Journée d'étude de l'Adrhess du 10 janvier 2017

« L'accompagnement individuel et collectif : un levier managérial au service de la performance hospitalière »

Ouverture

Jean-Marie BARBOT a tenu à remercier l'hôpital Sainte-Anne pour son accueil, ainsi que l'organisme «TranSFaire», la GMF, et l'ensemble des intervenants pour leurs contributions à cette journée. Il a souligné l'importance que revêt aujourd'hui l'accompagnement individuel et collectif qui doit faire partie intégrante du management hospitalier.

Enjeux et perspectives de l'accompagnement professionnel

Yann DUBOIS, Directeur d'Hôpital, Professeur RH et Management, EHESP

La fonction publique hospitalière a été depuis sa création traversée par plusieurs phases: (1) la fin des années 1980 a été marquée par un travail sur la gestion du personnel autour d'un cadre réglementaire adapté (avec le titre IV du statut de la fonction publique) ; (2) la gestion prévisionnelle des métiers et des compétences – *la GPMC* – a par la suite vu le jour avec la compétence au centre de la gestion des ressources humaines ; (3) enfin, une troisième phase se dessine aujourd'hui, embrassant l'individu à travers ses actions, ses forces et ses faiblesses et proposant un accompagnement individuel et/ou collectif adapté à chacun. Ainsi, quels sont les outils à dispositions des managers aujourd'hui pour mettre en œuvre cet accompagnement ?

Les différents outils de développement à la disposition d'un manager

Nathalie Sanchez, directrice générale du Centre Hospitalier Eaubonne Montmorency

Il n'existe pas de boîte à outils-type mais plutôt de nombreux outils inspirés d'auteurs tels que Douglas Mc Gregor, Mary Parker Follet ou encore Vincent Lenhardt.

Aujourd'hui Les hôpitaux se trouvent dans des contextes mouvants engendrant de nombreuses difficultés. Dès lors le manager oscille entre une posture de « donneur d'ordre » et celle de « porteur de sens », l'objectif étant de déplacer le curseur vers le second. De ce fait, en tant que « manager porteur de sens », il est amené à travailler la question du sens à trois niveaux, celui des individus, de l'équipe et des organisations.

L'objectif de ces outils est de mieux se connaître, prendre conscience de soi et de ce qui est important pour chacun, accepter ses peurs et ses vulnérabilités, etc. Cette prise de conscience doit servir ensuite à éclairer des situations et à mieux appréhender l'autre.

Les différents outils ont été évoqués tout en rappelant l'importance de se les approprier : coaching, analyse transactionnelle, process com, co-développement, MBTIC, conflict dynamic model, résilience en environnement professionnel. Quels que soient les outils choisis, leur accompagnement par des coach ou organismes certifiés reste primordial.

Sommaire

Enjeux et perspectives de l'accompagnement professionnel	1
Les différents outils de développement à la disposition d'un manager	1
Paroles de coach sur les situations, les procédures et les thématiques abordées	2
L'offre d'accompagnement du CNG	2
Retour d'expériences	3
Accompagnement de la pratique managériale	3
Témoignage de P. Cosialls	4
Emergenetic : expérience récente et inédite sur le développement d'équipe	4

Paroles de coach sur les situations, les procédures et les thématiques abordées

Elisabeth De Larochelambert, Secrétaire générale de l'EHESP, coach certifié AP-HP

L'AP-HP a constitué une équipe de 12 coaches certifiés (DH, médecins, cadres, etc.) qui interviennent de manière transdisciplinaire pour soutenir les managers en difficulté.

Les contextes de demande d'un coaching peuvent être soit :

- favorables : (1) l'accompagnement est souhaité par le coaché et son n+1 ; (2) l'accompagnement intervient à un moment favorable de la carrière du coaché.
- complexes : (1) l'accompagnement ne répond pas à un souhait du coaché ; (2) le coaching n'est pas la bonne réponse à la situation rencontrée ; (3) le coaching est prescrit tardivement, dans une situation d'échec avéré.

Le coaching peut alors être mis en place dans trois situations :

- une prise de poste,
- en fin de carrière ou lors d'une volonté de changement d'orientation professionnelle,
- lors de difficultés managériales pour les cadres.

Il se déroule selon une méthodologie précise articulée autour d'un accompagnement prescrit, contractuel (tripartite : le coach, le coaché et son n+1) et gratuit.

Les thématiques recueillies lors de l'entretien d'évaluation professionnelle sont diverses et peuvent évoluer dans le temps du fait des changements de situations, et de l'évolution du coaché lui-même.

L'offre d'accompagnement du CNG : versant individuel et collectif

Philippe Touzy, Directeur du département concours, autorisations d'exercice, mobilité-développement professionnel

Patricia Vigneron, cheffe de l'unité mobilité-développement professionnel

L'unité mobilité - développement professionnel (UMDP) du Centre National de Gestion (CNG) accompagne des praticiens hospitaliers et des directeurs (DH, D3S et DS) par le biais de dispositifs individuels comme le coaching et d'ateliers collectifs comme par exemple l'atelier de « co-développement ». 300 professionnels ont ainsi été suivis depuis 2008 par 5 conseillers développement - coach de l'UMDP.

Cet accompagnement résultant d'une démarche volontaire du professionnel suivi, la confidentialité est une des clefs de la réussite de ces dispositifs. Ces prestations sont financées par le CNG et sont proposées dans un espace hors du cadre de travail habituel.

Le CNG propose aujourd'hui systématiquement ces dispositifs à des moments clefs de la carrière des professionnels tels que la prise de fonction comme chef d'établissement.

Il prévoit de développer des ateliers en lien avec la mise en œuvre des Groupements Hospitaliers de Territoire ainsi qu'un référencement des professionnels du « coaching » afin d'accompagner les établissements souhaitant recourir à ce type de prestations.

Ateliers collectifs proposés :

- *« Co-Développement »,*
- *« Mieux se connaître pour mieux interagir avec les autres »,*
- *« Approche réseau »,*
- *« Déployer son projet professionnel : de l'intention à l'action »,*
- *« Dynamisez vos ressources pour apprivoiser votre stress ».*

Dispositifs individuels proposés : *coaching, bilan professionnel, l'accompagnement projet, la valorisation des candidatures dans le cadre d'une mobilité.*

Retours d'expérience, intérêt et limite du coaching – deux directeurs d'hôpitaux

1er directeur : DG d'un CH en milieu urbain

« Le coaching ne fournit pas de solutions toutes faites, il s'agit d'une démarche personnelle »

Ce coaching a été proposé par le CNG, un an et demi après la prise de poste de DG de cet établissement en grande difficulté connaissant des incertitudes sur l'avenir de l'activité, un PRE ambitieux et des partenariats complexes.

Afin d'objectiver la situation et trouver des points d'appui à travers une meilleure connaissance de soi, le coaching a été mis en place avec l'utilisation de plusieurs outils (mise en situation, présentation imagée, jeux, ateliers « mieux se connaître pour mieux interagir »).

Le bilan :

- Des prises de conscience : de son mode de fonctionnement, sur la situation, de ses potentialités afin de trouver des compromis entre les besoins du terrain et les injonctions de l'ARS
- Des modifications de représentations : sur soi-même et sur les autres acteurs
- Des modifications dans ses relations avec les autres et dans son mode de management
- Les limites du coaching : le coaching ne fournit pas de solutions toutes faites, il s'agit d'une démarche personnelle. Il est important par ailleurs de prendre le temps du bilan pour consolider le changement.

2ème directeur : directeur d'un hôpital local (1er poste à la sortie de l'EHESP)

Le coaché a fait appel au CNG six mois après sa prise de fonction, se sentant dépassé face à l'accumulation de problèmes et difficultés rencontrés sur un poste resté vacant 11 ans. L'accompagnement s'est fait pendant six mois, de manière confidentielle vis-à-vis de son évaluateur.

Le bilan :

- Apports techniques : permet une prise de conscience et un autre regard sur ses propres actions, une analyse du jeu des acteurs et une prise de recul et revalorisation de son travail
- Apports concrets : l'objectif de PRE et de direction commune a pu être mis en œuvre. Il a également pu gérer une personnalité toxique dans l'établissement.

Le coaching s'est accompagné de deux ateliers d'accompagnement collectif qui ont permis un soutien réel et efficace.

Accompagnement de la pratique managériale : les ateliers de co-développement

Pascale Finkelstein, Chef du département du développement professionnel, DRH APHP
Francine Redoutey Le Bleis, Conseillère carrière, DRH APHP

« L'AP-HP souhaiterait élargir le co-développement au domaine médical ».

Le co-développement répond à un état des lieux complexe qui rend le métier de manager de plus en plus difficile.

La mobilisation d'un baromètre sur les attentes des cadres a permis de mettre en évidence un désir de disposer d'espaces pour échanger sur leurs pratiques. L'AP-HP a voulu répondre à cette attente avec un « Plan Cadres ». Au niveau central, ce plan prévoit notamment le recours au coaching individuel.

Au niveau des GH, des « journées managériales » sont prévues, ainsi que des réunions thématiques, des groupes d'échanges de pratiques, et un dispositif spécifique pour les faisant fonction.

Actuellement, l'AP-HP dispose de quatre groupes de codéveloppement dans trois GH, et propose également un groupe inter-GH.

A l'avenir, l'AP-HP souhaiterait élargir le co-développement au domaine médical, selon des modalités adaptées. Il est par ailleurs prévu que le co-développement soit inscrit dans le plan Qualité de vie au travail.

Témoignage de Pascale Cosialls, DRH GH Paris Ouest

Au niveau du GH Paris-Ouest, l'environnement était favorable à une réflexion partagée, le co-développement a ainsi été inséré dans le projet managérial du groupe. Des outils similaires avaient été proposés en amont : coaching ciblé sur les prises de postes ou demandes spécifiques, accompagnement des binômes cadres/médecins, ateliers thématiques, formation de référents managériaux. Si son introduction a suscité des interrogations quant à la plus-value de cette démarche, les premiers retours d'expérience sont très positifs.

Emergenetics : Une expérience récente et inédite sur le développement d'équipe

Julien LAFOND, Directeur de la Qualité Gestion des risques, des Partenariats et de la Communication de l'EPS ERASME

Emergenetics est un cabinet de conseil offrant un outil psychométrique visant à permettre une meilleure connaissance de soi et des membres de son équipe afin de faciliter le travail en commun.
Les trois modes de comportement déclinés dans cet outil de mesure sont l'expressivité, l'affirmation de soi, et la flexibilité. Ils sont mis en parallèle avec quatre modes de penser : structurel, conceptuel, analytique et social.
L'intérêt de l'outil est de révéler les forces de chacun par rapport à son profil. L'outil permet également de se comparer par rapport à la moyenne de la population, d'adapter son mode de communication au sein de l'équipe ou encore d'aider à la recherche de profils lors d'un recrutement.

AGENDA

Retrouvez l'ADRHESS à Paris Healthcare Week
16 au 18 mai 2017, Parc des Expositions de la Porte de Versailles, Paris

Projet de formation

L'adRHess proposera, en collaboration avec Transfaire, une formation " Manager avec les outils de développement personnel " à Paris, les 9 et 10 novembre 2017.
Le programme sera prochainement disponible.

ADRHESS

CHI de Créteil
40 avenue de VERDUN
94000 CRETEIL

Téléphone : 01-57-02-20-22
adrhess@chicreteil.fr
presidentadrhess@chicreteil.fr
matthieu.girier@chicreteil.fr