



# Le management au service du bien vivre ensemble ou comment concilier nos valeurs individuelles et les contraintes institutionnelles ?

Le 04 octobre 2018

Sylviane BOUGUENNEC, Séverin GRANDVEAU, Marie-Hélène IDOUX, Katia LECONTE, Véronique SEBILLE, Odile REIMEL



# Le contexte

- L'encadrement du pôle de cancérologie du CH de TROYES
- Présentation du pôle de cancérologie du CH de TROYES



# Introduction

- ▶ L'hôpital subit des changements dans son organisation, sa gestion, ses modes de gouvernance et ses missions de santé.
- ▶ C'est dans ce contexte que l'encadrement doit penser sa démarche, de façon innovante et adaptée aux contingences contextuelles.



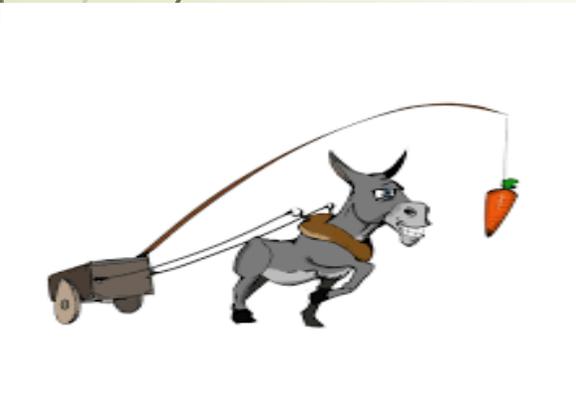
# contingences contextuelles

- ▶ Sept grands défis pour bien situer l'action et donner du sens à nos pratiques :
- ▶ **Les évolutions technologiques** qui imposent la recherche permanente de l'adéquation qualitative et quantitative de l'emploi.
- ▶ **Les risques liés à la démographie**, au travers desquels nous aurons à faire face à l'allongement de la durée du travail, à la pénurie de main d'œuvre
- ▶ **Les défis sociaux** qui mettent en évidence la diversité des âges, des anciennetés, des formations, des parcours et des qualifications professionnelles
- ▶ **Les normes et les évolutions réglementaires** sur le plan des droits du patient, du travail, les chartes, les certifications et autres normes liées à la qualité des soins et à l'organisation de la prise en charge des patients.
- ▶ **Les contraintes économiques**, l'hôpital devant s'adapter à un environnement contraint, incertain, qui fait appel à des évolutions
- ▶ **La modification de courants socio-culturels**, qui met en avant de nouvelles données, l'hédonisme, l'individualisme, « L'ubérisation » s'oppose au concept d'un monde fixe et réglementé du salariat.
- ▶ **Sur le plan réglementaire, les pratiques doivent s'adapter** en permanence aux évolutions spécifiques Françaises et Européennes

# Une réponse managériale adaptée



- En réponse, l'encadrement du pôle de cancérologie, du centre hospitalier de TROYES, a décidé de mettre en place un Système de Management par les Valeurs.
- Formation :
  - Objectif général : Trouver un levier de management, dans le but de mobiliser et de fédérer une équipe, autour de valeurs communes, afin d'améliorer la qualité des soins et la qualité de vie au travail.





# Du côté de chez KANT

- ▶ Liberté et autonomie de l'individu :
  - « agis de telle sorte que tu traites l'Humanité, aussi bien en ta personne qu'en la personne de tout autre toujours en même temps comme une fin, jamais comme un simple moyen »\*

\* Emmanuel KANT, *Fondement de la métaphysique des mœurs*, Paris, éditions Delagrave, 1964, p91

- La méthode :  
La mise en œuvre s'appuie sur une gestion par les valeurs des organisations et des comportements, par l'engagement contractuel volontaire des professionnels pluridisciplinaires  
Au terme de cette formation nous avons définis 4 valeurs et postures managériales à développer au sein du pôle de cancérologie

**Confiance** : respecter ses engagements en toute transparence

**Valorisation** : partager nos réussites et nous enrichir de nos erreurs

**Bienveillance** : être à l'écoute et ouvert aux autres

**Partage** : favoriser la mise en commun pour grandir ensemble

L'opérationnalité :

- En lien avec les quatre valeurs phares au niveau du pôle, action mise en place au sein du pôle :

**Confiance** : formaliser un document intitulé « nos quatre engagements »

**Valorisation** : généraliser les CREX et publier nos réussites dans le journal du GHT

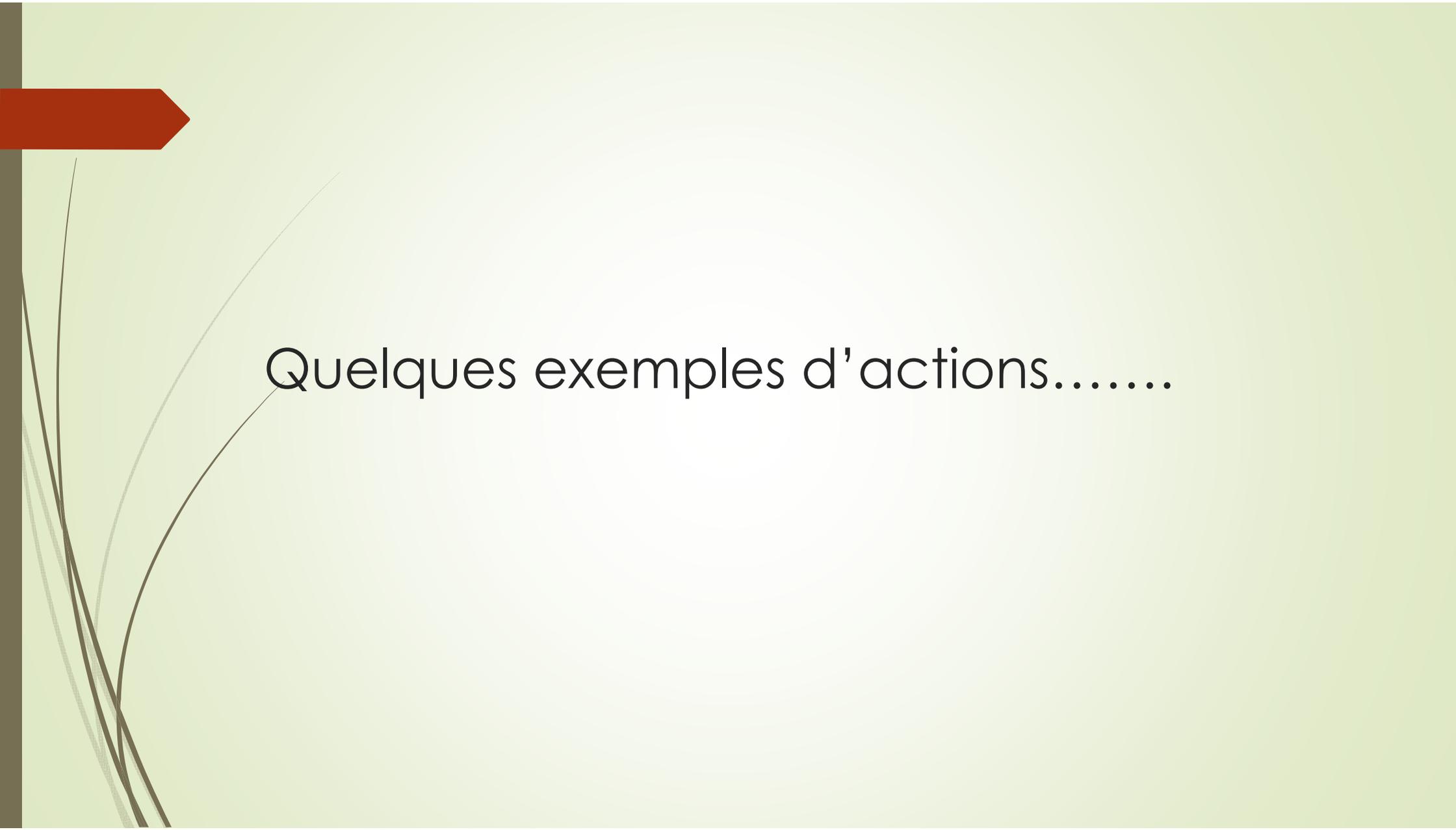
**Bienveillance** : instaurer un processus de déclaration de l'humeur quotidien

**Partage** : instaurer des Lear cafés et un dispositif vit mon job



# La communication aux équipes pluridisciplinaires

- Portage du projet par les cadres :
  - Définition d'un acronyme pour nommer le projet : COVABIPA « *comment ça va bien ou pas* » ?
- Réalisation d'un film décrivant la manière de déployer ces valeurs
  - **Lien avec le film**
- Mise en ligne sur les bureaux informatiques
- Organisation de réunions de services
- Affichage des valeurs
  - Port du badge



Quelques exemples d'actions.....



# COVABIPA et la GRH :

- COVABIPA lors des entretiens de recrutements
- COVABIPA lors des réunions de service
- MyHCS pour la déclaration de l'humeur
- Valorisation des professionnels par les cadres de santé lors des moments de partage en convivialité
- Recadrage des professionnels
  - Un groupe de professionnel
  - Recadrages individuels



# COVABIPA, les formations et les portages de projets :

- ▶ Partage de connaissances et d'expérience au niveau des services du pôle (soins palliatifs, produit de chimiothérapie, connaissances spécifiques)
- ▶ Formation Cadres du pôle en groupe (management, congrès, convivialité...)
- ▶ Création d'un portail informatique pour les équipes, permettant de proposer des projets

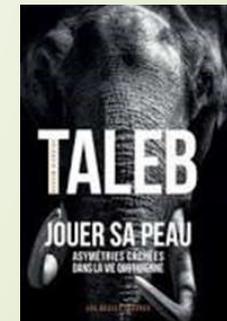
# COVABOPA et le sport :



## Dans la réalité :

- Rationalité :
  - « un petit ruisseau ne fait pas une grande rivière »\*
  - « La réussite d'un projet ne doit pas se mesurer au travers d'analyses statistiques mais elle doit être à l'épreuve de la dynamique du temps »\*
  - et pensée de manière systémique.

\*Nassim Nicholas TALEB





# L'évaluation un an après (1)

- ▶ Quelques freins :
  - ❖ Les collègues cadres
  - ❖ Les fortes contraintes institutionnelles
  - ❖ Les professionnels (turnover ++)
  
- ▶ Les cadres :
  - ❖ Changements de 3 cadres sur 5

## L'évaluation un an après (2)

### ► Les professionnels :

- ❖ Communication des résultats de l'enquête flash sur COVABIPA
- ❖ Les questions :
  - Connaissez-vous le projet COVABIPA ?
  - Si oui, que représente t'il pour vous ?

### ► Résultats :

<b>IDE : 9</b>	<b>AS : 9</b>
Oui : 3	Oui : 2
+/- : 3	+/- : 3
Non : 3	Non : 4

# VERBATIM :

## AS :

- Ne se souvient de rien
- Se souvient mais pas de tout.....le petit film ça me dit quelque chose mais.....
- C'est bien se sont nos valeurs
- Pas très concret pour l'instant
- Importance de participer à des valeurs communes pour bien travailler tous ensemble
- Ah ça me parle.....attendez.....mince alors.....

## IDE :

- Je me souvient de l'ensemble du projet
- Comment j'ai pu passer à coté de ça ?????
- Ça nous donne notre ligne de conduite pour nos prises en soins.
- J'en ai entendu parler à mon entretien de recrutement, mais j'en entend pas parler plus que ça dans le service, pas assez de recul.
- Pas grand-chose à ce jour.....
- Ça me dit quelque chose.....ah oui avec la petite carte, alors quoi...confiance.....non je m'en rappelle plus.....



# Les perspectives pour le pôle

- Encadrement supérieur, plus motivé que jamais au regard des modes de management actuels
- Reprise de l'ensemble du projet par les anciens et les nouveaux cadres
- Développement de nouvelles idées :
  - ❖ Communication autour du projet
  - ❖ Amélioration du confort de travail des soignants
  - ❖ Genèse de travaux de recherche
  - ❖ Prolongement dans l'ensemble des services du pôle des actions mise en place en USP (théâtre interactif, expositions artistiques, musique et chant...)

# En conclusion

« Ce sont l'atmosphère d'un service, d'une structure et la capacité que l'on a d'y exercer son métier de manière agréable, sensée et professionnelle ainsi que la considération que l'on y ressent pour l'humain professionnel que l'on est qui, au fond, font la différence »\*

Ainsi, selon Walter HESBEEN, pour les cadres de santé, « ces unités fabriquent des ferments de l'apaisement :

- Se mettre à l'écoute
- Se préoccuper de la « vraie vie »
- Se soucier sincèrement de tout ce qui perturbe »\*\*

Cette citation préconise à l'encadrement, d'enrichir son management en offrant des termes et des concepts lui permettant de s'établir en tant que management éthique.

Cette vision est exigeante en termes de leadership et d'éthique, c'est un défi à relever, le système de management par les valeurs peut être identifié comme un vrai levier pour l'ensemble des managers de l'hôpital.



Merci pour votre attention, je suis à  
l'écoute de vos questions

