

MOTS CLÉS

CHU Rouen
Carrefours
du management
Démarche managériale
Encadrement

dossier

EXPÉRIENCE

Carrefours du management De l'innovation dans le management des cadres

Le CHU-Hôpitaux de Rouen, premier employeur de la région Haute-Normandie, est reconnu comme l'établissement sanitaire de référence de la région. Réparti sur cinq sites, il emploie 9 000 personnes, dont 450 cadres toutes filières confondues. L'établissement est engagé depuis 2004 dans une démarche de valorisation et de reconnaissance de la place et du rôle de l'encadrement. Pendant plus d'un an, le projet « Encadrement » a mobilisé 150 cadres répartis dans cinq groupes de travail. Ces groupes ont ensuite rendu compte de leurs travaux devant 280 cadres participants, travaux qui ont abouti à la création d'un collège cadre dont l'ambition était de promouvoir la parole de l'encadrement dans les espaces consultatifs de l'institution et auprès de la direction générale, à la création d'une *newsletter*, à la présence de cadres dans des commissions institutionnelles et dans les jurys architecturaux, etc. Consécutivement, un volet dédié aux cadres a été intégré dans le plan de formation.

Dans la dynamique initiée par la mission Chantal de Singly consacrée aux cadres hospitaliers, et constatant l'essoufflement du collège cadre, le directeur général a confié à la direction des ressources humaines (DRH) et à la direction des soins la responsabilité de créer un nouvel espace pour les cadres. C'est dans ce contexte que sont nés les Carrefours du management, une démarche managériale durable bâtie afin d'améliorer l'articulation et la mise en cohérence des différents niveaux de management au CHU. À son arrivée dans l'établissement, Bernard Daumur, directeur général, a souhaité développer un axe stratégique majeur en élaborant et en faisant vivre un véritable « projet managérial » pour :

- » renforcer le lien entre les cadres des différentes filières (administrative, logistique et soignante, technique) ;
- » mieux utiliser leurs compétences et leurs connaissances pour faire évoluer les organisations ;
- » renforcer leur capacité à agir dans leurs domaines de responsabilité.

Catherine GUYON
Adjoint des cadres

Aurélien MONTANA
Cadre de santé

Laurie SALVEZ
Attachée
d'administration
hospitalière

CHU-Hôpitaux de Rouen

Il s'agit de faire en sorte que les évolutions organisationnelles mises en place constituent le ciment du lien social entre les cadres, dans la transversalité. Le dispositif des Carrefours du management, encore jeune, a aussi pour ambition d'améliorer la qualité de vie au travail des cadres en les associant au processus décisionnel et en rendant ce dernier plus lisible. Une évaluation de celui-ci sera utile pour permettre les ajustements garants de sa pérennité.

Reconnaissance et positionnement du cadre

Dans un contexte réglementaire évolutif, modifiant la gouvernance interne, il est apparu important au directeur général d'introduire des repères dans le processus managérial. En d'autres termes :

- » donner de la lisibilité et de la crédibilité au processus de décision ;
- » améliorer les modalités de coordination entre les différentes composantes de l'établissement (unités fonctionnelles, services, pôles, sites géographiques...) ;
- » trouver des modalités pertinentes de l'intégration des cadres dans le processus décisionnel (concertation, consultation, avis, arbitrage, décision, information) ;
- » rendre plus lisible le fonctionnement de l'établissement ; cela implique de donner aux cadres, maillon essentiel de la chaîne managériale, davantage de

lisibilité sur la vie de l'établissement. Certains cadres exprimaient par exemple leur incompréhension quant à l'avancement de certains projets institutionnels ;

» bâtir de nouveaux espaces de dialogue : la circulation de l'information doit être mieux organisée pour permettre de véritables échanges entre cadres, mais aussi entre cadres et membres de l'équipe de direction. Cette fluidité de l'information apparaît comme devant nécessairement s'exercer de façons horizontale et verticale.

C'est dans ce contexte que la problématique « Être cadre aujourd'hui au CHU-Hôpitaux de Rouen » s'est posée avec acuité. Une des préoccupations majeures des Carrefours du management est de (re)construire des espaces de dialogue pour permettre la rencontre de ce qui vient du haut et ce qui vient du bas, sous l'autorité de la direction générale qui organise la coopération.

Le dispositif des Carrefours du management, tout en reprenant certains objectifs poursuivis par le collège cadre (développement des compétences, décloisonnement...), a été conçu pour pallier les écueils constatés, tel l'écart entre les productions des cadres et les réalisations concrètes mises en œuvre par la direction.

En pratique : logistique, soignant

Les Carrefours du management, ce sont des rendez-vous réguliers pour faire le point sur les projets, les difficultés et les actions concrètes mises en place pour y remédier. Ce sont, outre des réunions plénières, des ateliers de travail auxquels tous les cadres sont invités à participer. Le dispositif global s'adresse à tout cadre administratif, logistique soignant, technique ; parmi les 450 cadres que compte l'institution, 125 cadres et 6 directeurs sont ainsi mobilisés plus intensément pour faire vivre cet événement.

Le dispositif

Initiés le 17 novembre 2011, les Carrefours du management sont constitués de rendez-vous annuels, d'ateliers et de travaux intermédiaires suivis par un groupe pilote pour entretenir la dynamique et alimenter les Carrefours suivants.

Les sessions plénières, traitées comme de véritables événements, constituent le fil rouge des Carrefours. Elles sont l'occasion d'échanger et de présenter les résultats et projets des différents ateliers. C'est aussi le moment du renouvellement de candidatures des ateliers existants ou l'appel à la création de nouveaux ateliers. Le cœur du dispositif tient aussi dans les ateliers, composés de cadres volontaires pour travailler sur la thématique qu'ils ont choisie. La mixité professionnelle est de règle. Chaque atelier, animé par deux cadres et un directeur membres du groupe pilote, est constitué d'une vingtaine de membres et vise à :

- » améliorer la connaissance et la prise en compte des problématiques transversales rencontrées par les cadres dans l'exercice de leur fonction ;
- » proposer aux cadres un espace commun d'initiative et d'échanges réguliers, d'analyse et de partage d'information ;
- » veiller à l'articulation et à la cohérence des projets et des processus managériaux ;
- » faciliter la recherche et la mise en œuvre de solutions dans le cadre de groupes de travail intersectoriels.

Le pilotage

Le pilotage et la supervision d'ensemble sont assurés conjointement par la directrice des ressources humaines et le coordonnateur général des soins.

Par ailleurs, un groupe pilote comprend cinq représentants de la direction (RH, direction des soins, direction des formations, direction de la communication), deux cadres supérieurs de santé, trois cadres de santé, quatre cadres administratifs et un cadre des secteurs logistiques et techniques. Les membres cadres sont renouvelés par moitié chaque année, après appel à candidature. Tous les cadres du groupe pilote ont pour mission de recueillir et répercuter les questions et les préoccupations des membres des ateliers. Les membres de la direction qui participent au groupe pilote exercent une fonction de facilitation ; ils veillent à l'accès aux informations et aux interlocuteurs utiles et assurent un lien régulier avec le séminaire de direction.

Le comité de pilotage se réunit périodiquement pour :

- » suivre la progression des travaux des ateliers ;
- » échanger sur les analyses et les constats ;
- » faire remonter les questions qui le nécessitent auprès de la direction ;
- » statuer sur les propositions et faciliter leur mise en œuvre ;
- » assurer le suivi et évaluer le fonctionnement du dispositif, analyser et résoudre les difficultés.

La coordination opérationnelle (agenda, secrétariat, diffusion des comptes-rendus) est assurée par deux cadres membres du groupe pilote.

La méthodologie

Des outils ont été créés pour homogénéiser les pratiques et la communication : charte de fonctionnement des ateliers, feuille de route et modèle de compte-rendu.

Chaque atelier a établi une feuille de route qui a été validée par le groupe projet, pour éviter le « doublon » et la redondance avec d'autres démarches institutionnelles, en particulier la préparation du projet managérial et l'approfondissement de la délégation de gestion. La feuille de route définit les objectifs, le calendrier, les modalités de travail et les échéances des livrables. Les thèmes des ateliers et les feuilles de route sont communiqués à la direction générale. Les méthodes de travail sont libres et laissées à la discrétion des animateurs, selon les sujets.

Au sein des ateliers, les membres lancent le sujet, recueillent les informations, invitent des participants, auditionnent des experts ou des référents internes, organisent le travail, réfèrent au groupe pilote.

Une attention particulière portée à la communication

Une information régulière sur les activités des ateliers est assurée sur l'intranet de l'établissement. Par ailleurs, des renseignements peuvent être recueillis à partir d'une adresse électronique spécifiquement créée. Les Carrefours du management, c'est en fait moins l'événement en lui-même que le cheminement proposé de faire ensemble (cadres et direction).

Les sujets traités

Les premiers ateliers ont été lancés le 17 novembre 2011. Plusieurs thèmes ont été définis par le groupe pilote après retour d'un questionnaire adressé à tous les cadres (23% de réponses) sur des sujets transversaux intéressant différents secteurs, présentant des enjeux à la fois pour les cadres et l'institution :

- » identité, culture et valeurs,
- » positionnement et problématiques spécifiques aux cadres,
- » attirer, accueillir, intégrer, fidéliser les cadres,
- » formation et management.

C'est à l'occasion de la première assemblée plénière des Carrefours du management que les ateliers ont été présentés à l'ensemble des cadres qui ont pu s'y inscrire ensuite. Un an après, chaque atelier a présenté, lors des deuxièmes Carrefours du management du 16 novembre 2012, ses réflexions, réalisations et perspectives. Environ 200 cadres étaient présents.

Pour exemple, l'objectif principal de l'atelier « Identité, culture et valeurs » était de définir les valeurs des cadres du CHU-Hôpitaux de Rouen. Cinq valeurs ont été ainsi identifiées. L'atelier a ensuite peaufiné la réflexion afin de promouvoir chacune de ces valeurs et des actions concrètes ont vu le jour ; entre autres, un film mettant en avant l'esprit d'équipe est désormais diffusé sur les écrans d'information présents aux endroits stratégiques du CHU, sur Youtube et lors de la journée d'accueil des nouveaux arrivants.

Poursuite de la dynamique impulsée

Les ateliers qui perdurent

- » Formation : reconnaissance, positionnement, valorisation des formateurs internes, déclinaison du plan de formation, accueil et parcours des cadres.
- » Valeurs, culture et identité opus 2 : vers la construction d'une culture commune.

ENCADRÉ 1 Les facteurs clés de réussite

Tout au long du processus, l'investissement des parties au sein des ateliers ainsi que dans le groupe pilote ne doit pas faiblir. Le dispositif préalable au premier événement, monté pour susciter l'interrogation et la curiosité vis-à-vis des Carrefours, a permis une présence importante des cadres ainsi qu'un volume conséquent de demandes de participation aux ateliers. Ce dispositif a utilisé, via intranet, une solution d'enquête où les participants étaient amenés non seulement à s'inscrire mais aussi à se positionner sur des thématiques. Afin de toucher le maximum de professionnels, il convient que les cadres soient des relais au sein de leur équipe de la dynamique engagée. Leur adhésion au projet apparaît donc essentielle. Tout au long du processus, il faut également s'assurer de la mise en place de projets concrets et réalistes, au regard des enjeux de l'institution et des problématiques quotidiennes des cadres.

Les nouveaux ateliers

- » Espace cadre : accompagnement et transmission des savoirs.
- » Recherche et innovation en management.
- » *Magnet Hospital* : pour un hôpital plus attractif.

Concrétiser les ambitions du projet d'établissement

Le travail et les thématiques traités par les cadres sont explicitement articulés avec la méthodologie et les orientations du projet managérial. En effet, le projet managérial est alimenté par la production des travaux des Carrefours du management et a vocation à se décliner au sein des ateliers des Carrefours du management (modalités de valorisation des cadres, développement de la culture de management par projets).

Conclusion

Après presque deux ans d'existence, les Carrefours du management ont initié une véritable dynamique au sein de l'institution. Les ateliers ont notamment permis de dégager des projets stratégiques précis à court, moyen et long termes. Au-delà de ces projets, les cadres des différentes filières ont appris à se connaître et à mener des réflexions communes pour aboutir à des actions communes. Cette initiative vise à transformer l'identité et la culture du CHU, car d'une mobilisation individuelle émerge déjà une dynamique managériale collective nouvelle. ●