GROUPE MNH

Dossier « Ressources humaines » réalisé en partenariat avec le Groupe MNH

Démarche managériale de l'AP-HP 18

« Comment vous sentez-vous ? » L'hôpital de Troyes sonde l'humeur du personnel 24

Démarche managériale de l'AP-HP

Pascale FINKELSTEIN Chef du département développement professionnel
Animatrice du réseau des coachs internes/co-développement
Direction des ressources humaines, Assistance publique-Hôpitaux de Paris (AP-HP)

Solène LAMBERT Responsable du département développement
RH et accompagnement des parcours professionnels, groupe AP-HP

L'accompagnement managérial, piloté à la direction des ressources humaines de l'AP-HP par le département Développement professionnel, s'adresse au personnel tant médical que non médical. La palette de services intègre une formation dédiée, une plateforme ressources web (AP-HP Management), un congrès annuel des cadres et un ensemble d'outils adaptés aux demandes des groupes hospitaliers : coaching individuel et collectif, co-développement, conseil carrière, organisation et animation de séminaires. Cette offre s'élabore avec plusieurs partenaires dont font partie le Centre national de gestion, les ministères (Fonction publique) et les universités. L'offre est également développée en formats interfonctions publiques et interentreprises.

L'AP-HP a, de longue date, affirmé la volonté de promouvoir le management à travers son projet d'établissement et celle d'y former ses cadres dirigeants, ses médecins et ses cadres. L'institution a déployé dans cet objectif des cursus de formation et développé l'accompagnement par les pairs ou des personnes ressources. Ses plans d'attractivité-fidélisation et le plan cadre élaboré concomitamment à la démarche d'organisation du temps de travail, en 2015, ont permis de structurer la démarche en trois volets : réaffirmer la place centrale des cadres hospitaliers, faciliter l'exercice du métier et promouvoir la carrière de cadre.

Promouvoir la place des cadres hospitaliers

Cette place est fondamentale car ils sont chargés, au cœur de l'unité de soins, de garantir la qualité et la sécurité des soins au plus proche des agents et des patients. De leur manière de manager dépendent le fonctionnement de l'équipe et la prise en charge du patient. Pour matérialiser le projet managérial et lui donner vie, un schéma d'organisation de l'encadrement permet de clarifier les modes d'exercice professionnel, de dimensionner les équipes d'encadrement et d'assurer leur continuité. Le partage d'informations et la cohésion d'équipe ont également été travaillés. Des journées managériales, au cours desquelles les cadres partagent leurs expériences, ont lieu dans chaque groupe hospitalier. Un congrès des cadres a vu le jour en 2016, dans le même objectif. Des trophées de l'innovation managériale, qui valorisent les équipes, rencontrent un franc succès.

Faciliter l'exercice de leur métier

Leurs conditions matérielles de travail ont été réexaminées – attribution d'ordinateurs portables, téléphone professionnel et définition d'une amplitude horaire de travail (8 h-18 h). Et pour recentrer l'encadrement sur son cœur de métier, une réflexion s'est engagée. Des fonctions annexes, comme la logistique, ont été déléguées et des mesures d'accompagnement (coaching individuel, co-développement…) proposées. Douze jours de télétravail peuvent être accordés.

Promouvoir leur carrière

Compte tenu du nombre croissant de personnels faisant fonction de cadre, l'AP-HP a structuré et contractualisé leur accompagnement. Les nouveaux cadres bénéficient d'un parcours d'accueil et d'intégration. L'institution s'est engagée sur la régularité des concours. Une plateforme ressources (AP-HP Management) s'adresse aux managers médicaux et

non médicaux. Elle délivre conseils, expérimentations, échanges de pratiques, formations et actualités managériales. Les cadres qui le souhaitent peuvent s'abonner à la *newsletter* hebdomadaire et faire partie du comité managérial, mais aussi solliciter un accompagnement de leurs projets via une adresse générique. Le plan cadre a permis de coordonner et de rendre visibles nombre d'actions mises en place par les groupes hospitaliers. Dans un contexte de décloisonnement, d'ouverture sur d'autres organisations de travail et de qualité de vie au travail, il paraît opportun de proposer au sein des hôpitaux des groupes de réflexion et de partage sur l'innovation managériale.

Une démarche, deux objectifs

Promouvoir le management

Véritable compétence RH, nécessaire à l'accompagnement des agents et à la conduite des équipes, le management renforce la capacité des managers à faire face à des situations complexes et à se porter en soutien des cadres dans leur pratique, lors de la prise de fonction ou à un moment précis de leur parcours (coaching individuel). Cette compétence favorise la dynamique des collectifs de travail (coaching d'équipe) et le déploiement d'outils qui facilitent l'exercice de la fonction managériale. Elle permet de créer des espaces partagés de résolution de problèmes entre pairs (co-développement) et aide les cadres à construire un projet professionnel (conseil carrière). Elle contribue à l'analyse des organisations et à formuler des propositions d'efficience (process, ergonomie et flux...).

Capitaliser

Ressources et expériences sont proposées aux cadres médicaux et non médicaux au sein de la plateforme AP-HP Management. Des fiches pratiques permettent de renforcer les connaissances et les savoir-faire managériaux. Des dossiers à thèmes (laïcité, QVT, recherche paramédicale, transformation numérique...) présentent les enjeux identifiés par l'AP-HP. Interviews et témoignages de cadres (AP-HP et hors AP-HP) contribuent à capitaliser les expériences et à promouvoir les modes de fonctionnement innovants.

Une offre de formation et d'accompagnement ad hoc

Formations au management

Un nouveau plan de formation continue, dédié aux cadres, est proposé depuis le début de 2019. Il comprend quatre parcours proposés par modules de deux à trois jours :

- parcours « Communication, leadership et efficacité managériale » (7 formations),
- parcours « Manager l'organisation et le parcours » (5 formations),
- parcours « Manager l'équipe » (8 formations),
- parcours « Manager le changement » (3 formations).

Ces actions complémentaires peuvent s'articuler avec d'autres outils comme le coaching individuel ou collectif, en fonction des besoins des managers et des équipes.

Accompagnement individuel et collectif

>> Le coaching individuel est un « moment à soi ». Il permet de se poser et d'ouvrir le champ des possibles, dans la bienveillance et le respect de la confidentialité. L'AP-HP s'est dotée d'un réseau de coachs internes depuis près de dix ans. D'horizons professionnels différents mais en situation d'encadrement, tous sont formés, certifiés et supervisés. Ils accompagnent les cadres qui ont entendu parler de l'offre et éprouvent le besoin d'un coaching individuel. Ou à qui cette modalité a été proposée par leur référent hiérarchique, lors d'un entretien d'évaluation ou à un moment spécifique de leur carrière. Sujets les plus fréquents : le positionnement au sein de l'équipe vis-à-vis des agents, de la hiérarchie, des médecins mais aussi la prise de fonction ou, encore, la manière de tirer profit d'un moment difficile, dans sa carrière, pour rebondir. Près de trois cents cadres en ont déjà bénéficié.

>> Le coaching collectif comme accompagnement d'équipe Le collectif de travail confronté au changement, à de nouvelles organisations ou à son identité professionnelle est celui qui y recourt le plus souvent. L'offre conçue par le département développement professionnel (DDP) s'adresse aux équipes médicales et soignantes. Le bénéfice pour les équipes est réel, tant en termes de satisfaction

exprimée que de dynamique de groupe qui favorise les productions collectives. Ce type d'intervention est amené à se développer et à toucher un public plus nombreux.

>> L'intelligence collective au service des équipes Parce que nous sommes « plus intelligents à plusieurs », l'AP-HP a proposé plus de cent vingt jours d'animation en 2018. Les ateliers de co-développement contribuent à résoudre en groupe un problème individuel. Une dizaine d'animateurs formés font découvrir la méthode et gèrent la dynamique du groupe. Plusieurs modalités s'offrent aux cadres, cadres dirigeants et médecins : sessions en intra ou intergroupes hospitaliers ainsi qu'en interentreprises, dans le cadre d'un partenariat organisé avec la SNCF. La démarche s'inscrit dans la durée. Un groupe de six à huit personnes se réunit pendant quatre à six mois pour traiter collectivement une situation individuelle. Les membres du groupe s'entraident dans leur auto-développement professionnel respectif. Apprendre les uns des autres améliore leurs pratiques. Une soixantaine de personnes en situation managériale ont d'ores et déjà suivi ces ateliers. La DRH envisage de proposer des groupes de co-développement sur des thématiques ciblées (qualité de vie au travail, transformation de l'AP-HP…).

>> Le conseil carrière Changer de poste, réfléchir à plus long terme à l'inflexion de sa carrière : tout cadre éprouve le besoin de procéder à un « arrêt sur image » à un moment donné de son exercice professionnel. De façon plus pragmatique, il peut souhaiter être accompagné dans une démarche de recherche de poste – voulue ou non – pour préparer un entretien de recrutement, de jury… La philosophie du conseil carrière s'inscrit dans ces logiques contemporaines : entretien de parcours professionnel, entretien de seconde partie de carrière ou toute autre action visant à faire le point sur son développement professionnel. Et ce en dehors de son entité d'appartenance et dans une confidentialité réelle. En 2018, trente-cinq accompagnements-conseil carrière ont été réalisés.

RESSOURCES AP-HP MANAGEMENT ENCADRÉ 1

- *Newsletter* hebdomadaire
- Fiches et thèmes renouvelés tous les quinze jours
- Veille d'articles relatifs au management extrahospitalier
- Dossier thématique bimestriel et *newsletter* associée (11 dossiers traités à ce jour*)
- Interviews filmées de cadres

** Identitovigilance, déploiement du plan cadre, entretien annuel, congrès des cadres, QVT, management de la diversité, formation des cadres (un enjeu managérial), recherche paramédicale…*

>> AP-HP Management, plateforme ressources Devenu plus complexe, le management a évolué d'un management de proximité à un management à distance et transversal. Certains cadres ont pu y perdre leurs repères. Afin de les fidéliser et de favoriser l'attractivité des fonctions d'encadrement, le DDP a créé « AP-HP Management ». Cette plateforme ressources web vise à conforter le leadership, à accompagner le management quotidien et le management du changement. Lancée lors de la journée des cadres le 13 juin 2016 avec 104 fiches pratiques et 200 articles en ligne, AP-HP Management est accessible, conviviale et interactive. Publications et partages d'expérience y sont proposés sous forme d'interviews ou de témoignages. Elle crée du lien entre les managers hospitaliers. Ses ambitions ? Faire des compétences managériales un moteur de la performance de l'AP-HP, fédérer les managers au sein d'une communauté pluriprofessionnelle et constituer, pour ces derniers, un espace de référence. La plateforme est passée de l'intranet à l'extranet fin 2018 (accès tablettes et smartphone via code d'accès) et enregistre un peu plus de six mille consultations par mois. Un cadre sur quatre est inscrit à la *newsletter* hebdomadaire. Le site continue à évoluer et à innover avec l'ouverture aux commentaires, une rubrique dédiée à la transformation de l'AP-HP et le lancement prochain des Rencontres AP-HP Management pour renforcer réseau et échanges entre les managers de l'institution. ENCADRÉ 1

Le volet communication de la démarche managériale

Congrès annuel des cadres et Trophées de l'innovation managériale

Organisé par la DRH depuis trois ans au titre des engagements du plan cadre[1], ce congrès rassemble chaque année plus de cinq cents cadres de toutes filières. Échanges, partage de bonnes pratiques, retours d'expérience, dialogue direct et ouvert avec la direction générale, il fédère la communauté managériale. Martin Hirsch, directeur général, participe à ces travaux. Il revient chaque année sur les projets de l'AP-HP et le rôle de l'encadrement dans leur mise en œuvre : entraîner, embarquer, convaincre et invite les managers à porter des valeurs telles que la confiance, l'exigence, la bienveillance. L'éventail des thématiques est large : innovation, virage numérique,

1. La première édition s'est tenue le 13 juin 2016, la deuxième le 2 juin 2017 et la dernière le 3 décembre 2018.

PERSPECTIVES 2019 ENCADRÉ 2

- Lancement des Rencontres AP-HP Management : renforcement du réseau et des échanges sous un format d'ateliers restreints, associant selon les sujets experts ou grands témoins
- Animation d'ateliers de codéveloppement par exemple dans le cadre de la transformation du siège, ou sessions thématiques à la demande de groupes hospitaliers
- Passage en extranet d'AP-HP Management pour permettre aux médecins et aux cadres de se connecter hors de l'hôpital

qualité de vie au travail, management à distance, respect de la diversité… Plusieurs innovations médicales de premier plan réalisées à l'AP-HP sont présentées chaque année. La cérémonie de remise des Trophées récompense les lauréats, avec des interviews de cadres diffusées sur AP-HP Management. Des documents destinés à l'encadrement et disponibles sur l'intranet sont proposés sur la plateforme[2].

Pour encourager l'innovation managériale et le partage des pratiques entre hôpitaux, l'institution organise aussi un concours, ouvert à tous les cadres et à toutes les équipes de l'AP-HP. Peuvent être soumises à un jury qualifié des actions ou démarches innovantes en matière de management, qu'il s'agisse d'améliorer la qualité de vie au travail, le service au patient, le fonctionnement ou l'attractivité des services.

Le guide managérial institutionnel

Ce support de communication interne fait suite aux annonces de Martin Hirsch qui, en septembre 2015, soulignait le rôle majeur des cadres et cadres supérieurs dans le fonctionnement de l'hôpital, comme pivots des transformations, garants de la continuité de la mission de service public et de la qualité des prestations. Ce guide vise à renforcer et soutenir les cadres dans l'accomplissement de leurs missions, à faciliter l'intégration des cadres nouvellement nommés et à fédérer une communauté managériale. Il décrit la stratégie et la gouvernance de l'institution, dessine les contours du rôle du cadre à l'hôpital. Il offre en outre un panorama des ressources institutionnelles sur lesquelles le manager peut s'appuyer dans l'exercice de ses fonctions. Figurent en annexes une charte (règles de bon usage de la messagerie et des courriels) et deux fiches pratiques (bonnes pratiques d'intégration et de transmission, check-list de prise de poste). Rédigé par la DRH, adapté et enrichi par la direction des soins et par des professionnels exerçant dans les groupes hospitaliers, ce guide a été diffusé largement en juin 2016, en version imprimée et numérique, notamment via AP-HP Management. Il s'adresse à tous : cadres et faisant-fonction, quels que soient le métier, le statut, la filière et la culture professionnelle, ainsi qu'à celles et ceux qui souhaitent s'orienter vers des fonctions d'encadrement.

Déclinaison concrète : la palette managériale

La palette managériale propose une gamme d'outils développés aux hôpitaux universitaires de l'Est parisien, en faveur de la qualité de vie au travail des cadres. À l'origine du projet, une conviction : les managers de terrain tiennent un rôle essentiel dans l'accompagnement des transformations de l'hôpital public, au plus près du terrain. Fortes de ce constat, la DRH et la direction des soins ont élaboré une stratégie qui consiste à outiller et à accompagner les cadres dans l'exercice de leurs fonctions de manager, afin d'améliorer leurs conditions de travail et d'étayer leurs compétences dans la conduite des changements. La « palette managériale » se présente comme un ensemble d'actions et d'outils complémentaires destinés à la communauté des managers hospitaliers, de toutes filières (paramédicale, technique, logistique, socio-éducative, administrative). Elle s'articule en deux axes forts :

- **une plateforme collaborative sous SharePoint** qui permet le travail en mode projet, l'organisation de formations-actions sous le format d'ateliers RH thématiques, la capitalisation de connaissances en gestion des ressources humaines (« Question RH de la semaine »), le développement du télétravail et l'animation d'ateliers de co-développement en mode pluridisciplinaire. Ses objectifs : décloisonner, échanger, rompre l'isolement, autonomiser, donner confiance, améliorer les conditions de travail ;
- **l'accompagnement des managers** À titre individuel, un soutien des faisant-fonction de cadre de santé est contractualisé. Ce contrat désigne un tuteur et précise les engagements de la direction en matière de formation et de préparation au concours. En 2019, ce type de contrat devrait être développé pour tous les faisant-fonction de cadres dans les filières administratives, techniques, logistiques ou socio-éducatives, afin de sécuriser les prises de poste sur des fonctions de manager. La DRH vient également en appui aux cadres lors de transformations au sein de leur service (réorganisation, fusion, transfert, etc.) et apporte une expertise dans le champ de l'accompagnement au changement. Enfin, une part importante du budget formation continue est consacrée au financement de formation diplômante type master 2. ■

2. Support « Agir pour l'emploi des travailleurs handicapés », plaquettes sur les outils managériaux, la médiation, le conseil carrière, le co-développement, le coaching, guide « Présence au travail » et guide managérial institutionnel.