

## PRIX DE L'INNOVATION RH : Dossier de candidature 2017

### FICHE DETAILLEE

(3 pages maximum)

#### **Etablissement :**

Nom de l'établissement : AP-HP  
Service : Département Développement Professionnel  
Adresse : 2 rue Saint Martin  
Code postal : 75004  
Ville : Paris  
Personne référente : Pascale FINKELSTEIN  
Fonction : Chef du département  
Tél. : 0140274546  
E-mail : pascale.finkelstein@aphp.fr

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

- 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
- Qualité de vie au travail
- Autre (préciser) .....

#### **Personnel concerné :**

PM

PNM

Ensemble du personnel



## Titre

Les ateliers de co développement, un accompagnement managérial

## Contexte et objectifs

La création des 12 groupes hospitaliers regroupant les 39 établissements de l'AP-HP, le nombre croissant de FFC et la réforme de l'organisation du temps de travail ont conduit l'institution à mener une réflexion sur l'accompagnement managérial à mettre en œuvre. En effet les restructurations, l'évolution de la gouvernance hospitalière, la création de pôles multi sites ont occasionné de fort questionnement sur l'exercice managérial. De plus, dans le cadre des restructurations de services, des regroupements d'activité, on a pu constater des difficultés au sein des équipes, qui avaient parfois des manières de travailler, de communiquer entre elles, différentes

C'est dans ce contexte que le plan cadre a été élaboré et a proposé entre autre des modalités de développement d'intelligence collective. Cela s'est traduit par la mise en œuvre d'ateliers de co développement, espaces de travail où les cadres peuvent se poser dans un contexte de bienveillance et de respect de la confidentialité, garantis par la méthode, pour enrichir leurs pratiques managériales

## Description du projet, actions réalisées et calendrier

Le principe de développement de la communication autour de cette modalité nouvelle d'accompagnement managérial a été de procéder par étapes et sur la base d'expérimentation.

- 3 ateliers intra GH ont eu lieu en 2016/2017
- Des propositions de formules découvertes au sein des formations de CPP
- Lors de séminaires managériaux de pôles
- En 2017 de nouvelles modalités ont été expérimentées sous forme d'atelier inter grandes entreprises proposés à des médecins et à des cadres dirigeants pour faire se rencontrer des managers issus de cultures professionnelles différentes

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

L'idée de départ a été de trouver quelques DRH prêts à tester la méthode et à organiser des ateliers de co développement au sein de leur GH. En parallèle de la communication a été organisée au sein de plusieurs instances comme la Commission des soins infirmiers et des métiers de la rééducation, auprès de la commission émanant de la CME la commission vie hospitalière. En 2016 un « petit déjeuner débat » a été organisé avec le DRH pour échanger entre participants aux formations co dév et ceux qui avaient testé une séance sur les apports de ces groupes à la pratique managériale. Les ateliers sont animés par des facilitateurs internes de métiers diverses mais spécifiquement formés. L'intervention coordonnée par la DRH APHP ne nécessite aucune participation financière mais est basée sur la réciprocité, chaque animateur formé s'engageant à animer au moins un atelier dans un GH différent du sien. Le même principe est adopté pour le fonctionnement des groupes inter-entreprises. L'APHP a bénéficié en 2017 des apports de la SNCF et de la Poste, elle s'est engagée à mener un groupe inter entreprise en 2017/2018.

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

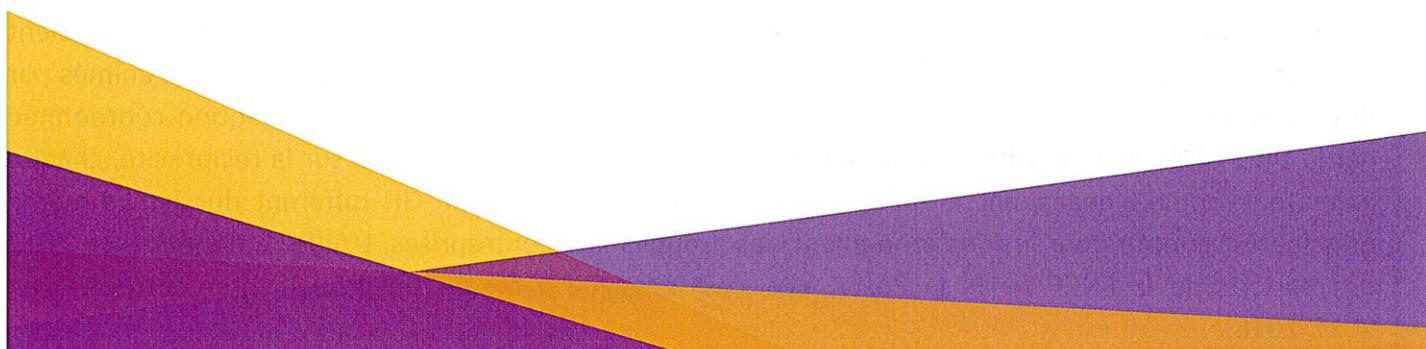
Les ateliers de co développement ont été systématiquement suivis d'évaluation par les participants lors de la dernière séance. A leur demande une journée à distance a été organisée afin qu'ils puissent analyser avec le facilitateur les effets perçus sur leurs pratiques managériales. Les retours portent sur leur qualité d'écoute, leur manière de poser des questions à leurs collaborateurs, le non jugement a priori des situations, le traitement d'une situation problème à travers plusieurs options et non une seule. Tous reconnaissent l'apport de la méthode en termes d'enrichissement individuel et collectif. A ce stade la DRH s'interroge sur les pistes possibles pour fédérer les cadres impliqués dans cette démarche afin qu'elle soit davantage connue et ouverte à un plus grand nombre. Des modalités un peu différentes, type regards croisés, sont également en cours d'acquisition par les facilitateurs afin de toucher le corps médical

**Date et signature du Chef d'établissement**



12/2/17

**Gérard COTELLON**  
Directeur des Ressources Humaines  
de l'AP-HP



**FICHE SYNTHETIQUE**

*(publiée sur internet)*

**Etablissement :**

Nom de l'établissement : AP-HP - Siège

Service : Département Développement Professionnel

Adresse : 2 rue Saint Martin

Code postal : 75004

Ville : Paris

**Domaine(s)**

Coopération entre professionnels - Management - Qualité de vie au travail

**Titre**

Les ateliers de co développement, un accompagnement managérial

**Résumé (maximum 10 lignes) :**

Les cadres jouent un rôle majeur à l'hôpital et force est de constater que leur exercice professionnel est soumis à de multiples tensions et à des exigences croissantes.

Les différents plans attractivité fidélisation et le baromètre interne réalisé en 2013 ont montré leur besoin de rompre l'isolement et d'échanger sur leurs pratiques.

C'est pour répondre à ces attentes que l'APHP a élaboré un plan cadre dont une des mesures est la création d'un réseau d'animateurs internes chargé de promouvoir et mettre en œuvre des ateliers de co développement au sein des GH volontaires pour renforcer et soutenir les cadres dans leurs pratiques managériales qu'il s'agisse des cadres soignants, administratifs logistiques et techniques.

L'animation de ces ateliers répond à une méthodologie rigoureuse qui nous vient du Canada, reposant sur des groupes de pairs qui traitent de leur problématique en s'appuyant sur l'intelligence collective. Trois modalités sont proposées et expérimentées l'intra GH, l'inter GH et l'inter-entreprises, elles devraient être prochainement proposées au personnel médical.

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

