

PRIX DE L'INNOVATION RH : Dossier de candidature 2017

FICHE DETAILLEE

(3 pages maximum)

Etablissement :

Nom de l'établissement : Centre hospitalier Jacques Coeur
Service : Hospitalisation à domicile (HAD) et Service de Soins Infirmiers à Domicile (SSIAD)
Adresse : 145 avenue François Mitterrand
Code postal : 18000
Ville : Bourges
Personne référente : Florence GALLAY
Fonction : Cadre de santé
Tél. : 02 48 48 59 26 ou 06/75/47/37/27
E-mail : florence.gallay@ch-bourges.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

« Une journée dans la vie de manager de l'Eugénie Descadres »

Contexte et objectifs

Ce projet s'inscrit dans le cadre du projet social 2016-2020, dont l'axe « Management de proximité » a pour but entre autres choses de renforcer les compétences, de mieux faire connaître, et de valoriser le travail des cadres de toutes les filières métiers de l'établissement.

L'idée de cette vidéo réalisée par les cadres eux-mêmes vise à « rendre visible le travail invisible et morcelé des cadres ». Réalisée à l'occasion de la « Journée de l'Encadrement » dans le cadre de la formation continue, cette vidéo a pour objectifs de susciter des échanges, de faire réfléchir les professionnels sur leurs pratiques (méthode de management, organisation du travail, etc.) pour en fin de journée définir un plan d'actions permettant de valoriser et d'accompagner le travail des cadres.

Présentée sous forme humoristique et volontairement caricaturale, la vidéo élaborée par une équipe technique de 3 cadres (1 cadre administratif, 1 cadre supérieur de santé, 1 cadre de santé) et d'un adjoint des cadres hospitaliers chargé en communication invite à l'échange, au questionnement et conduit les professionnels à prendre du recul et à s'interroger sur leurs pratiques. L'autre originalité de cette vidéo en est les acteurs : 11 professionnels du service d'HAD ont prêté leur voix, travaillé et joué le jeu de personnages.

Description du projet, actions réalisées et calendrier

Projet confié par la Directrice de l'Etablissement à une cadre supérieure du Centre Hospitalier en avril 2016.

Lettre de mission puis constitution du Comité de pilotage par la cadre supérieure en associant des cadres de toutes les filières confondues du mois de mai au mois d'octobre 2016.

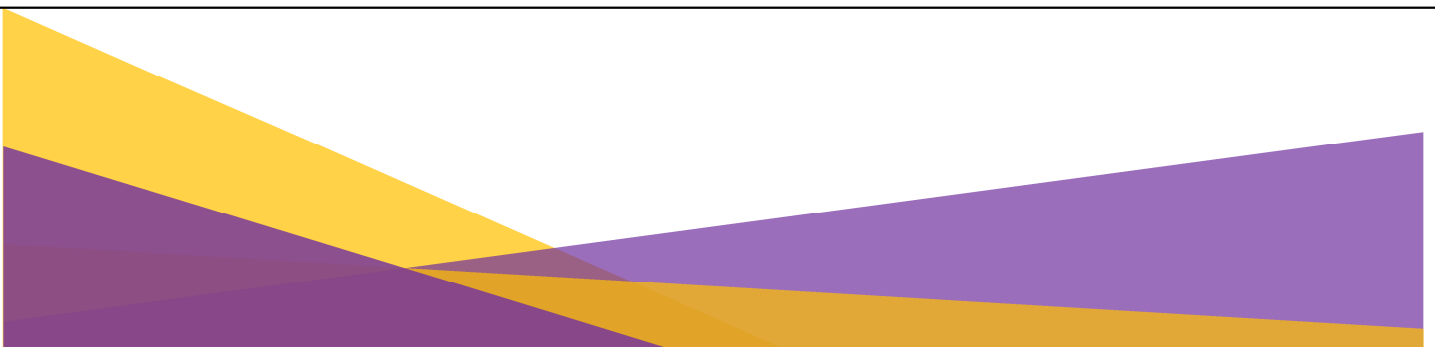
Demande initiale / FIN MAI : « *Un film de 3 minutes sur le travail invisible et morcelé du cadre ouvrant sur un temps d'échange avec l'assemblée présente aux Journées de l'Encadrement* » auprès de deux cadres de l'établissement (l'un soignant et l'autre administratif) pour leurs expériences public / privé, management / pédagogie et leurs compétences méthodologique, analytique, artistique, et une vision systémique, cartésienne de la profession. L'aide de l'adjoint des cadres chargé de la communication leur a été apportée.

1^{ère} étape du projet : ETUDIER LA FAISABILITE les moyens techniques de la structure pour atteindre l'objectif « Réaliser un film » / JUIN.

1^{ère} limite : l'absence de matériel (caméras, lumières).

2^{ème} étape du projet : CLARIFIER L'IDEE – REBONDIR – REAJUSTER / FIN JUIN.

- brainstorming entre les 2 cadres sur le fond et sur la forme
- recherche bibliographique
- recherche des personnes ressources en interne
- échange sur leur travail au quotidien (boucle logique) et écriture des missions / rôles.



3^{ème} étape : CONCEVOIR ET GERER LE TEMPS CONTRAINT / DEBUT JUILLET.

- décision de subdiviser le travail en deux parties autonomes mais complémentaires autour des 10 rôles du cadre (symbole, agent de liaison, leader, observateur, diffuseur, etc.)
 - o un cadre gère la 1^{ère} partie, dite « généraliste » qui sera un texte lu enregistré et illustré de dessins d'auteurs (forme : fond blanc / trait noir)
 - o un cadre gère la 2^{ème} partie, dite « illustration d'une journée type » qui sera une lecture théâtralisée de dialogues illustrés par des dessins (forme : fond noir / trait blanc). Pour cela :
 - scénario basé sur l'expérience : relevé horaire par les 2 cadres de tout ce que chacun a fait sur une journée
 - travail de fusion /synthèse autour des 10 rôles du cadres
 - élaboration d'une chronologie quotidienne
 - réflexion sur la représentation du cadre : UNE FOURMIS
 - écriture des dialogues et des personnages
 - création du synopsis : l'Eugénie Descadres, personnage central, qui invitera le spectateur à rentrer dans son quotidien, un vrai travail de fourmis, méconnu, invisible et morcelé.

4^{ème} étape : REALISER – UN TRAVAIL DE FOND ET D'ENDURANCE / AOUT A MI-SEPTEMBRE.

- découpage du texte en 180 séquences / illustrations
- création des illustrations symbolisant tant les situations que les émotions pouvant être générées.

1^{ère} négociation : FORMALISER UNE SOLUTION - CHANGEMENT DE SUPPORT (pas de film, mais une vidéo avec textes et dessins).

- En parallèle, faire connaître le projet à l'équipe HAD, motiver, fédérer : établir la liste des volontaires HAD pour l'enregistrement – utilisation des compétences personnelles de certains agents (théâtre, lecture publique) et en fonction, déterminer un jour d'enregistrement sans faire revenir les agents sur un jour de repos.

2^{ème} négociation : LE TEMPS IMPARTI (de 3 minutes à 15 minutes pour la 1^{ère} partie + 20 min pour la 2^{ème} partie, celle de « l'Eugénie Descadres »).

- essais sons entre cadres.

2^{ème} limite : le son (le matériel disponible n'a pas un bon rendu) – REBONDIR DE NOUVEAU, RECHERCHER D'AUTRES RESSOURCES (communiquer sur le projet, créer l'opportunité).

- enregistrement le 1^{er} septembre : 1^{ère} prise (essai /répétition) et 2^{ème} prise définitive (organisation du temps de transmission inter équipe ainsi que l'organisation matériel de la pièce où est faite la prise de son)
- accord des agents participants à faire apparaître leurs noms sur le générique.

4^{ème} étape : FINALISER – LIVRER / MI – SEPTEMBRE A DEBUT OCTOBRE.

- montage son
- montage vidéo
- finalisation vidéo et son
- validation par le comité de pilotage.

5^{ème} étape : EXPLOITER – DIFFUSER / MI-OCTOBRE.

- présentation en avant-première à la direction
- projection le 16 octobre 2016 à la Journée de l'Encadrement du Centre Hospitalier
- diffusion en réunion cadre pour les collègues n'ayant pas pu être présents lors de la journée de l'encadrement
- visionnage en réunion de service pour les professionnels de l'HAD et sur un autre temps pour ceux qui ne pouvaient pas être présents.

Ces différentes étapes reflètent la capacité des acteurs à rebondir face aux imprévus et leur créativité dans la conduite de ce projet. Un projet n'est jamais linéaire. L'innovation demande de la détermination et une complémentarité dans le « travailler ensemble » pour aboutir à une réussite collective.

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

SUR LA FORME :

- **Technique de la conduite de projet**
- **Management participatif** : Les 11 professionnels de l'HAD ayant accepté de jouer un rôle ont eu lecture du scénario en amont avec pour consigne la possibilité d'aménager le texte afin de se sentir à l'aise et le plus naturel possible dans le phrasé
- **Management par les rôles en équipe (Méthode Belbin)** : les rôles principaux ont été confiés aux professionnels ayant des compétences personnelles spécifiques (théâtre, lecture) et pouvant relayer le projet avec leurs collègues.

SUR LE FOND :

- **Ingénierie de formation** : élaboration du projet
- **Ingénierie andragogique** : boucle logique (sur les différentes étapes en lien avec les différents rôles du cadre) pour mise en œuvre du projet
 - 3 champs d'objectifs : sensori-moteur (automatismes) / cognitif (résolution des problèmes) / psycho-affectif (intériorisation)
 - 2 modèles : comportemental (travail sur les conditionnements) et socioconstructiviste (travail sur les représentations)
 - Stratégie : découverte / identification au travers de jeux de rôle / visuelle et auditive / induction (du particulier vers le général).

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

La vidéo a été présentée à l'occasion de la Journée de l'Encadrement. Les cadres qui n'avaient pas pu assister à la journée ont demandé à pouvoir visionner la vidéo. Elle a servi de support aux échanges entre les cadres durant cette journée (ils se sont retrouvés en table ronde pour prendre du recul et réfléchir ensemble à ce qui pourrait améliorer leur façon de travailler) et au-delà. Le côté humoristique et volontairement caricatural de la journée d'Eugénie Descadres a permis aux cadres de se retrouver dans la personnage d'Eugénie. A l'issue de la journée, une restitution a permis de dégager des axes d'amélioration pour faciliter le travail des cadres au quotidien. Les cadres qui étaient venus « malgré eux » à cette journée en sont ressortis ravis.

De l'avis des cadres, cette vidéo a permis de mettre au jour les contraintes et les limites du travail des différents cadres. Pour l'ensemble des cadres des services de l'Etablissement (toutes filières confondues), « cette meilleure connaissance de l'autre permet de mieux coopérer ».

L'ensemble des professionnels de l'HAD ont adhéré au projet. La diffusion de la vidéo à l'occasion de la journée cadre a constitué une réelle source de reconnaissance individuelle et collective. Ils sont encore plus attentifs à leur façon de solliciter leur cadre, appelée un temps « Eugénie », afin que son travail soit moins morcelé. Ils ont pu mesurer ce que représente le travail du cadre dans de multiples facettes jusque-là invisibles.

Date et signature du Chef d'établissement

Le 25 juillet 2017
A. Lécuyer

PRIX DE L'INNOVATION RH : Dossier de candidature 2017

FICHE SYNTHETIQUE

(publiée sur internet)

Etablissement :

Nom de l'établissement : Centre hospitalier Jacques Cœur

Service : Hospitalisation à domicile (HAD)

Adresse : 145 Avenue François Mitterrand

Code postal : 18000

Ville : Bourges

Domaine(s)

Management – Communication interne - Organisation de travail – Formation continue

Titre

« Une journée dans la vie de manager de l'Eugénie Descadres »

Résumé (maximum 10 lignes) :

Ce projet s'inscrit dans le cadre du projet social de l'Etablissement. Il vise à mieux faire connaître le travail des cadres de l'Etablissement et à valoriser les actions conduites à leur niveau.

L'idée de cette vidéo réalisée par les cadres eux-mêmes vise à « rendre visible le travail invisible et morcelé des cadres ». Présentée à l'occasion de la « Journée de l'Encadrement » dans le cadre de la formation continue, cette vidéo a pour objectif de susciter la réflexion des professionnels pour en fin de journée définir un plan d'actions permettant de valoriser et d'accompagner le travail des cadres.

Présentée sous forme humoristique et volontairement caricaturale, la vidéo élaborée avec la participation des professionnels du service d'HAD, invite au questionnement, à l'échange et conduit les cadres (et au-delà), à prendre du recul et à s'interroger sur leurs pratiques professionnelles.

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



7 H 45

NARRATION : En cette journée de l'an de grâce 2016, Eugénie DESCADRES, notre collègue made in « CHB » formée depuis déjà quelques années tant sur le tas, entendez « FE FE dans la fourmilière », que dans un institut dédié, arrive sur son lieu de travail. Elle a soigné son apparence. Chaque jour elle entre en scène et ses actes représentent la structure pour laquelle elle travaille. Sa présentation et la manière dont elle le fait, est la composante implicite d'un leadership nécessaire.

7 H 50

NARRATION : Eugénie a choisi de garer son véhicule suffisamment loin sur le parking de l'Hôpital, puis d'un pas soutenu et tandis qu'elle empreinte les allées – les couloirs - les escaliers – les étages et enfin son bureau - elle continue de lister dans sa tête, toutes les tâches qu'elle s'est fixée d'accomplir ce jour. En quittant son bureau la veille au soir, Eugénie avait déjà pris soin d'organiser et trier les différents dossiers sur son bureau pour le lendemain.

7 H 51

EUGENIE : AHHHHH ... VERDUN ... Un vrai champ de bataille...

NARRATION : Sur l'écran de son ordinateur, de nombreux post-it son accolés... et à 1^{ère} vue des demandes de changement de planning...

EUGENIE : encore du si ce n'est pas du « pour hier, au mieux ce sera du « pour demain », mais avec un risque que ce soit pour le jour même » Pfffff,

NARRATION : sur le dessus de son bureau, divers matériels, eux aussi criblés de post-it pour lesquels des bons GMAO sont à faire.

EUGENIE : oh « my god »

NARRATION : Près de l'écran de son PC, **une pile de 6 dossiers**. Elle « numérise » d'un coup d'œil, il s'agit :

- 1 dossier « projet en cours » déposé par son chef de service avec une liste de questions et de points à revoir ensemble,

EUGENIE : « d'ici demain si possible »... il est gentil, c'est délicat, diplomate, c'est sa façon de dire que c'est urgent sans avoir l'intention de me presser

NARRATION :

- 2 dossiers d'usagers avec réclamation pour lesquels il faudra apporter une réponse rapide
- 2 dossiers pour prise de rendez-vous

	<p>EUGENIE : Qu'est-ce que cela fait sur mon bureau ? – ce n'est pas la case « chance » au Monopoly, bon, à redonner au secrétariat)</p> <p>NARRATION :</p> <ul style="list-style-type: none"> - 1 dossier que la secrétaire a dû déposer en vue de la Commission des Longs Séjours <p>Dessous la pile, Eugénie découvre <u>1 message écrit</u> par un agent actuellement en congés maladie et passé la veille au soir pour donner de ses nouvelles.</p> <p>EUGENIE : Yes, il reprend, Ah, une bonne nouvelle pour commencer cette journée !.</p> <p>NARRATION :</p> <p>Puis <u>1 autre message</u> du secrétariat indiquant «Rappeler Mme Sarah MOLI »</p>
<p>7 H 55</p>	<p>EUGENIE : « Mme DESCADRES, panne du logiciel métier spécifique au service, interruption des activités, allo informatique, pas de solution immédiate. Nous sommes passés en mode manuel » pfff ... Ça continue...</p> <p>NARRATION : Eugénie se rend dans le service concerné afin de savoir comment ils se sont organisés et se renseigne sur les difficultés inhérentes.</p> <p>AGENT 1 : « Nous avons surtout besoin de renfort à l'accueil car nous avons ressorti les formulaires manuscrits et cela est plus long, les usagers s'impatientent et cela risque au fur et à mesure de la journée d'impacter la consultation et les examens. »</p> <p>EUGENIE : « Bon, nous allons suspendre l'activité de contrôle, c'est du a postériori, et là nous avons besoin de ressources en amont, ... je vais leur demander de venir vous aider »</p> <p>NARRATION : Elle se dirige vers ses collègues qui assurent le contrôle et leur demande d'aller aider à l'accueil.</p> <p>AGENT 2 : « c'est que je ne sais pas faire, ce n'est pas dans mes compétences, autant leur envoyer un boulet »</p> <p>EUGENIE « Vous avez fait plusieurs postes depuis plusieurs années ici, vous avez des compétences multiples ; je peux comprendre que ce ne soit pas évident parce que je vous demande quelque chose d'immédiat pour juguler une panne pour lequel vous n'avez pas eu le temps de vous préparer. Mais, je vais demander à une de vos collègues de l'accueil de faire l'enregistrement manuel de quelques usagers avec vous, et vous pourrez aussi les solliciter si vous rencontrez une situation particulière. »</p> <p>NARRATION : Eugénie accompagne l'agent vers l'accueil et demande à un autre agent de lui montrer et de lui expliquer ce qu'il faut faire pour le contrôle des dossiers, et d'être ainsi son interlocuteur privilégié si elle a une question.</p>

	<p>AGENT 1 : « Merci Eugénie, parce que l'heure tourne et les usagers commencent à affluer ».</p> <p>EUGENIE : « De rien, c'est normal, merci à vous tous pour la réactivité »</p> <p>NARRATION : Eugénie retourne dans son bureau et établit une fiche « signalements d'évènements indésirables » sur INTRAQUAL relative à la panne informatique.</p> <p>BRUITAGE / Le téléphone sonne DRING.</p> <p>EUGENIE : «Eugénie DESCADRES, bonjour »</p> <p>PERSONNE A : « Bonjour, c'est Samuel, le délégué commercial, je vous rappelle suite à votre message concernant vos questions sur le matériel livré la veille, les incidents de commande et livraison »</p> <p>NARRATION : Elle échange avec le délégué sur les nombreux évènements indésirables survenues depuis 48 heures Ils analysent les évènements, repèrent les points sensibles et proposent la mise en place d'actions correctives sur les 5 prochains jours, le temps de donner l'information d'utilisation à tous.</p>
<p>8 H 30</p>	<p>EUGENIE : «Bon, Priorisons de nouveau»</p>
<p>8 H 40</p>	<p>BRUITAGE / Le téléphone sonne DRING.</p> <p>AGENT 3 : « Eugénie, c'est Marianne, je suis désolée de vous déranger, mais j'ai un souci avec un de mes enfants, est-ce que je pourrai m'absenter demain et prendre une journée enfant malade, ou sinon, au moins pouvez-vous voir pour qu'une collègue échange avec moi une journée de repos »</p> <p>EUGENIE : « J'espère que ce n'est pas trop grave ?, ..., bon j'essaye de voir ce que je peux faire et je vous rappelle, c'est important que vous puissiez prendre soin de lui »</p> <p>NARRATION : Eugénie <u>consulte le planning des agents.</u></p>

	<p>EUGENIE : « oh !! C'est chaud, il y a peu de marge de manœuvre. Soit je demande à Rose si elle peut revenir sur son RTT, sinon je peux demander à Pierre si il peut inverser avec Marianne leurs jours de repos »</p> <p>NARRATION : Elle va demander un changement à Rose, qui ne pourra pas puis à Pierre qui est d'accord. Elle rappelle Marianne, échange avec elle sur les possibilités de changements d'horaire - et ce qu'elle a pu faire au plus vite pour le lendemain.</p> <p>AGENT 3 : « A merci Eugénie, vous êtes formidable, j'étais angoissée à l'idée de ne pas pouvoir l'accompagner à cet examen douloureux qu'il a déjà eu maintes fois. Remercier encore Pierre pour moi. »</p>
8 H 50	<p>BRUITAGE / TOC TOC</p> <p>EUGENIE : «Bonjour Docteur, rentrez »</p> <p>DOCTEUR 1 : «Bonjour Mme Descadres, l'assistante sociale m'a demandé de remplir le volet médical du dossier trajectoire EHPAD, mais je ne sais pas comment faire »</p> <p>EUGENIE : « Vous avez un instant ? Installez-vous devant l'écran de mon ordinateur, je vais vous montrez, le remplir avec vous, vous saurez pour les prochains »</p>
9 H 00	<p>NARRATION : Elle reprend « la priorisation de ses tâches ».</p>
9 H 02	<p>NARRATION : Eugénie se reconnecte à l'ordinateur, lit ses mails, répond aux plus urgents, indique des reports de réponses aux autres. Puis elle consulte son répondeur, et commence à traiter les post-it sur les demandes de changements d'horaire de certains agents.</p> <p>EUGENIE : « Bon, les plannings, une priorité pour les agents, une fois réglés, ils sont plus sereins ».</p> <p>NARRATION : Elle ouvre son courrier et trie aussi au regard du caractère d'urgence.</p>
9 H 15	<p>NARRATION : Elle s'apprêtait à sortir du bureau pour se diriger vers ...quand</p>

	<p>BRUITAGE / le bip retentit...</p> <p>EUGENIE : Bon... un 89, ...Le pipi attendra</p> <p>NARRATION : Echange téléphonique avec la famille d'un usager.</p>
<p>9 H 25</p>	<p>NARRATION : 2^{ème} tentative PIPI</p> <p>BRUITAGE / le bip retentit...</p> <p>EUGENIE : Ah, c'est l'accueil</p> <p>NARRATION : L'Accueil n'a plus assez de formulaires, Eugénie prépare un bon « demande urgente » , se rend au magasin central ; elle expliquera pourquoi elle a besoin des formulaires en urgence, précisera qu'elle sait bien qu'elle les dérange dans leur activité et qu'il faut respecter les heures d'ouverture du magasin</p> <p>EUGENIE : Mission à haut risque réussie... Mais avec un sourire, une justification, des remerciements, ... LE SESAME DES BONNES RELATIONS</p> <p>EUGENIE : 3^{ème} tentative PIPI</p> <p>NARRATION : SUCCES GARANTI</p> <p>NARRATION : sur le trajet, vers son bureau, elle observe les locaux où se déroule l'activité, elle <i>salue les agents</i> qu'elle n'aurait pas encore croiser. Elle se renseigne sur l'activité en place, puis de celle de la veille. Eugénie a toujours un mot gentil pour chacun, s'intéresse à leur travail, échange sur les difficultés rencontrées ou pouvant l'être.</p> <p>Près de son bureau, elle croise dans le couloir un usager en pleurs et accroupi au sol. Elle l'interroge et lui demande s'il a besoin d'aide « On vient de lui annoncer une mauvaise nouvelle ». Elle l'écoute. Elle lui demande s'il repart seul, et lui propose d'appeler quelqu'un s'il le souhaite. Puis elle l'aide à se relever, prend congés de lui – et regagne son bureau.</p>

NARRATION : C'est maintenant un agent qui l'interpelle pour un problème de matériel.
Eugénie passera 5 appels téléphoniques et 1 mail pour pouvoir disposer rapidement d'un appareil de remplacement pendant la réparation du matériel défectueux

EUGENIE : « Bon, avant ça, j'en étais où ? »

BRUITAGE / Laisser quelques secondes de silence

EUGENIE : « Ah, oui, mais c'est bien sûr : finir de trier le courrier »

BRUITAGE / TOC TOC

EUGENIE : « Entrez » - « Bonjour Docteur »

DOCTEUR 2 : « il faut planifier l'entrée de cette personne, il faudrait qu'elle soit rentrée au plus tard demain matin, et il faut vous assurez que les examens que j'ai listé seront planifié dans les 24 heures qui suivent ! »

EUGENIE « Je veille à ce que cela soit fait : je vais voir au niveau de la gestion des lits et j'organise avec une des infirmières de coordination son séjour, mais peut être que la scintigraphie sera difficile à obtenir dans les délais. Nous vous tenons au courant, nous appellerons le patient dès que tout est organisé ».

BRUITAGE / PORTE CLAQUEE

EUGENIE : « Pfff, « Bonjour et merci » il ne connaît pas.

NARRATION : Elle reprend l'ouverture de son courrier.

10 H 00 BRUITAGE / TOC TOC

EUGENIE : « OH, il est déjà l'heure de mon rendez-vous » - « Entrez »

	<p>NARRATION : Salutations d'usage – poignées de mains, fermes et énergiques – elle ferme la porte du bureau, l'invite à s'asseoir, et lui demande si elle souhaite un café ou un thé. Elles échangent sur un projet de partenariat et de convention.</p>
10 H 30	<p>BRUITAGE / TOC TOC</p> <p>NARRATION : Un étudiant prochainement en stage dans le service vient se présenter à Eugénie. Elle le reçoit, lui fait visiter le service, l'informe sur l'organisation du service ; lui présente l'agent qui sera son référent durant son stage. Puis elle définit avec lui ses objectifs de stage.</p>
11 H 00	<p>NARRATION : De retour dans son bureau, Eugénie reprend la liste des tâches prioritaires du jour ...</p> <p>EUGENIE : « L'ANTICIPATION des ressources humaines sur l'éventuelle prolongation d'Alexandre... ».</p> <p>NARRATION : Concentrée, elle réfléchit ... plan A... plan B... qui peut faire quoi... Elle identifie les agents pouvant être sollicités - établit alors une liste des agents en poste et à qui elle peut demander directement, une autre liste avec ceux qu'elle doit contacter par téléphone. Puis Eugénie prépare les entretiens annuels qu'elle doit avoir l'après-midi.</p>
11 H 45	<p>BRUITAGE / TOC TOC</p> <p>EUGENIE : «Entrez » - « Bonjour »</p> <p>DOCTEUR 3 : « Bonjour Eugénie » - « Avons-nous eu une proposition de Rééducation pour le patient de la 04 »</p> <p>EUGENIE : « Vous voulez parler de Mr SITTING ? »</p> <p>DOCTEUR 3 : « Oui, c'est ça»</p> <p>EUGENIE : « Nous avons eu une proposition hier qui correspondait à ses choix initiaux mais il a refusé »</p> <p>DOCTEUR 3 : « Dans ce cas, il sort d'ici, s'il ne rentre pas dans un projet, il n'a plus rien à faire là »</p>

	EUGENIE : « Certes, c'est important mais il faut lui signifier et lui laisser un délai pour s'organiser avec des auxiliaires de vie, son infirmière libérale, son portage de repas, etc.) »
11 H 50	<p>NARRATION : Cette fois ci elle traverse le couloir et personne ne l'interpelle.</p> <p>NARRATION : Lieu dit « CONFIDENTIEL » elle tente de se déshabiller - quand la secrétaire qui l'a vu entrer dans les toilettes – lui lance qu'elle doit lui passer un appel téléphonique urgent. Un peu exaspérée, Eugénie entrouvre la porte - passe la tête et déclare doucement ... pour ne pas vexer</p> <p>EUGENIE : « PUIS-JE AU MOINS URINER TRANQUILLE ? ».</p> <p>NARRATION : Eugénie s'assied, lorsque...</p> <p>BRUITAGE / le bip sonne</p> <p>NARRATION : Triomphante - et surtout enfin soulagée - Eugénie ressort de ce qui pourrait être son seul lieu de tranquillité d'une journée déjà bien remplie, mais pas finie</p>
11 H 53	<p>NARRATION : Le chef de service la rejoint dans son bureau. Ils dépouillent ensemble la boîte à idée sur les souhaits de « « staffs connaissances » programment et définissent les prochaines dates en se répartissant chacun leur intervention selon les thèmes retenus. Ils évaluent les ressources extérieures humaines et matérielles nécessaires. Au cours de l'entretien, il se lève, repart dans le service et revient avec une paire de ciseaux stériles à usage unique, soulève le bas de sa chemise et coupe l'étiquette.</p> <p>EUGENIE : « Je rêve !!»</p> <p>CHEF DE SERVICE : « Quoi ?»</p> <p>EUGENIE : « Mais, l'utilisation d'une paire de ciseaux médicale qui a un coût pour découper votre étiquette de chemise »</p> <p>CHEF DE SERVICE : « Mais, elle me démange »</p>

	<p>EUGENIE : « Certes, mais elle vient aussi de chatouiller notre budget »</p> <p>CHEF DE SERVICE : « Ce n'est pas ces dits ciseaux qui coutent le plus cher »</p> <p>EUGENIE : « 0,63 €, certes, mais c'est le principe et surtout l'exemple donné aux agents – nos positions de managers, pour être crédibles, nous demandent d'être la même chose sur le fond, et sur la forme, autrement dit ne demandons pas aux professionnels d'être ce que nous ne sommes pas nous-mêmes !!»</p> <p>BRUITAGE : Le téléphone sonne,</p> <p>CHEF DE SERVICE : « nous avons terminé ? ..., à plus tard»</p> <p>EUGENIE : « Non, patientez, s'il vous plaît »</p> <p>NARRATION : Notre Eugénie est appelée par une collègue. Elle répond succinctement et propose de la rappeler demain.</p> <p>EUGENIE : « Excusez-moi, je voulais aussi vous évoquer le travail sur la préparation des journaliers avec l'OMEDIT. Je me disais qu'une fois la publication faite, peut être pourrions-nous faire un test lors d'un staff connaissance»</p> <p>CHEF DE SERVICE : « Bonne idée »</p>
<p>12 H 00</p>	<p>NARRATION : Tandis que le chef de service sort du bureau d'Eugénie, que la secrétaire arrive pour lui demander un renseignement. Eugénie décroche son téléphone et jette un œil sur son bip... C'est un agent qui arrive aussi dans son bureau parce qu'il qu'il n'y a plus suffisamment d'appareil à glycémie capillaire.</p> <p>Eugénie, stoïque, termine sa conversation au téléphone... Répond à la secrétaire... compose le numéro à rappeler visible sur le bip Passe un appel à la pharmacie qui oriente vers le service biomédical Elle appelle le biomédical, obtient un prêt d'appareil mais doit régulariser en justifiant par mail. Toujours au téléphone, elle remercie le technicien, et rédige son mail. Elle « se fait » un post-it pour ne pas oublier de rechercher le pourquoi de la rupture de cet appareil... A peine qu'elle a déposé le post-it près des autres, qu'un agent s'avance devant elle.</p>

	<p>AGENT 1 : « Eugénie, pourriez-vous venir aux transmissions car nous avons un souci de prise en charge pour un usager »</p> <p>EUGENIE : « je termine ce que je suis en train de faire, je vais déjeuner puis je passe vous voir »</p> <p>AGENT 2 : « Eugénie, il y a un problème dans les recettes concernant les médicaments rétrocedés »</p> <p>EUGENIE : « Je passe vous voir plus tard, je pars déjeuner »</p> <p>BRUITAGE / Le bip sonne,</p> <p>EUGENIE : c'est un 89 - « Je vous rappelle après 16 h »</p> <p>BRUITAGE / Le téléphone sonne,</p> <p>NARRATION : Cette fois ci, Eugénie ne décroche pas..... sinon elle n'arrivera pas à aller déjeuner</p>
12 H 30	<p>BRUITAGE / Le bip sonne,</p> <p>EUGENIE « Mais pourquoi ai-je mis ce truc-là dans ma poche ? » c'est une ligne intérieure, je rappellerais après</p> <p>NARRATION : elle oubliera de rappeler et inversement elle ne sera pas rappelée par le numéro..</p>
13 H 00	<p>NARRATION : De retour dans son bureau, un agent vient lui parler d'une situation : elle lui conseille de contacter le lieu de vie initial du patient et lui fait remarquer que peut-être sommes-nous arrivés à la limite de sa prise en charge dans ce contexte.</p>
13 H 15	<p>BRUITAGE / Le bip sonne,</p> <p>NARRATION : C'est un agent qui réclame Eugène car un usager hurle au secrétariat.</p> <p>NARRATION : Elle se déplace vers le secrétariat, écoute, reformule, négocie et conclut</p>

<p>13 H 40</p>	<p>NARRATION : Début des entretiens annuels des agents programmés à partir 13h30 - Au cours desquels elle sera dérangée par 3 appels téléphoniques, dont 1 appel pour lequel on insiste pour qu'elle décroche, en entrant dans son bureau...</p>
<p>13 H 45</p>	<p>NARRATION : Un agent est en difficultés par rapport à la nouvelle organisation prévue pour optimiser les ressources des services.</p> <p>AGENT 4 : Il y a un risque majeur de confusion de patient depuis l'installation de deux patients par chambre seule. Aussi, je ne sais pas comment expliquer aux usagers que le tarif de la chambre seule est pour autant appliqué puisqu'ils sont dans une chambre identifiée en tant que tel.</p> <p>EUGENIE : « je passe vous voir pour échanger sur ce risque</p> <p>NARRATION : Eugénie lui apporte conseil pour apporter une réponse cohérente aux usagers et rappelle la proposition faite par la Direction concernant le bracelet d'identification à tous.</p> <p>EUGENIE : « Je transmettrais au comité de pilotage les questions et difficultés, à tout à l'heure »</p>
<p>13 H 50</p>	<p>NARRATION : Reprise des entretiens</p>
<p>15 H 00</p>	<p>NARRATION : Fin de la série d'entretiens pour ce jour, Eugénie traite un des dossiers de réclamation laissé sur son bureau. Elle découvre une anomalie d'identité patient : un patient en EHPAD mais né en 1995 ! Elle s'empresse d'en avvertir le DIM. Elle commence à rédiger un courrier-réponse, lorsqu'un agent l'interpelle et lui lance qu'il ne connaît pas le fonctionnement pour un type de matériel. Eugénie lui fait une succincte formation et lui suggère d'ouvrir un appareil du stock d'urgence afin de s'entraîner car il ne doit pas être hésitant devant l'utilisateur. Un autre agent arrive, il vient de rencontrer un problème avec un autre matériel... pour lequel elle lui demande de faire une fiche de matériovigilance.</p> <p>AGENT 1 : Je ne sais pas faire sur Intraqual</p>

	<p>EUGENIE : Bon, je vous fais une démonstration mais vous voyez lorsque je vous propose de faire la formation... et puis regardez, c'est utile, ce courrier montre les actions faites suite à une fiche déclarées il y a quelques semaines</p> <p>NARRATION : Elle retourne voir l'agent qui l'avait interpellée tout à l'heure sur la nouvelle organisation pour optimiser les ressources des services ; Ils échangent, elle prend des notes pour le comité de pilotage. Elle communique auprès de tous sur la nécessité de mettre les bracelets d'identification.</p>
16 H 00	<p>NARRATION : Un agent termine son poste et passe devant le bureau d'Eugénie.</p> <p>EUGENIE : Comment s'est déroulée la journée ? Où en êtes-vous de vos soucis ?</p>
16 H 15	<p>NARRATION : Réunion A son retour, elle rappelle la personne qu'elle devait rappeler après 16 h.</p> <p>Eugénie prend aussi quelques minutes pour un appel personnel.</p>
17 H 00	<p>NARRATION : Installée dans son bureau, elle commence à étudier le dossier laissé par le chef de service Elle doit aussi travailler sur une partie du « guide de bio nettoyage », car dans 48 heures elle a rendez-vous avec ses collègues de l'équipe centrale d'hygiène</p>
17 H 45	<p>EUGENIE : Alors bilan de la journée, rayons les tâches faites..., priorisons celles de demain, ... j'éteins l'ordi, mettons un peu d'ordre ici, même si demain matin ce sera certainement encore VERDUN.</p> <p>NARRATION : Eugénie passe dire bonsoir aux agents en poste.</p> <p>Au pas de courses, elle refait le chemin inverse de ce matin, se dirige vers sa voiture : 2ème journée, une autre vie l'attend.</p> <p>BRUITAGE / L'APPEL DU LARGE</p>

Le management se présente comme un façonnage de compromis, une « poiésis », une activité créatrice. De par la « matière qu’il traite, il ne pourra jamais mettre en place un système de gouvernement de l’organisation qui se présenterait enfin comme « LE » bon système. Le management, comme la politique, est l’art du compromis qui rend la conflictualité supportable. Et ses œuvres sont précaires.

Marc Hees, *Des adieux, des héros et des managers. Ou de quelques malentendus*. Bruxelles, Labor, 1999, page 47