



Agence Régionale de l'Hospitalisation d'Ile-de-France

Centre Régional de Ressources
pour l'optimisation du management et des
organisations

➡ **Vers une nouvelle gouvernance hospitalière:**
➡ **démarche participative d'analyse et
d'amélioration du fonctionnement**

Juillet 2004

➤ Le diagnostic de départ : les raisons du lancement

- ◆ Nous avons été retenus au niveau national pour la mise en place de la NGH après avoir consulté les instances et posé notre candidature.

➤ Contexte

- ◆ Organisation en mode projet;
- ◆ Evaluation généralisée dans l'établissement depuis une dizaine d'années:
 - ✓ Les entretiens ne sont pas de nature administrative mais représentent une véritable écoute et un dialogue sur des objectifs.
- ◆ Recrutement de personnel paramédical: le candidat est d'abord vu par le chef de service et par le responsable de soins:
 - ✓ "Ils ont voix au chapitre et j'y tiens".
- ◆ Il y a chaque année une conférence budgétaire pour chaque service avec chef de service, cadres du service et tous ceux qui le souhaitent:
 - ✓ "C'est un investissement en temps, mais c'est tout sauf du temps perdu".
- ◆ Formation.
- ◆ Accueil très soigné, aide pour le logement:
 - ✓ --> Fidélisation des 2/3 des infirmières espagnoles recrutées.

➤ Méthodologie et calendrier

- ◆ Une réunion tous les 15 jours: CME (4 élus) + équipe de direction au complet. 2 heures de réunion:
 - ✓ Ca se passe plutôt bien;
 - ✓ S'il faut voter un jour, nous définirons les modalités d'application de la parité;
 - ✓ Une formalisation est prévue à l'automne: ordre du jour, capitalisation...
- ◆ Nous avons demandé qu'il y ait des conseils de service et lancé un questionnaire:
 - ✓ Tout le personnel est invité à faire part de ses idées pour fin juillet;
 - ✓ Le questionnaire consiste en une question ouverte. Nous en tirerons des orientations que nous soumettrons aux instances.
- ◆ Nous avons aussi une expérience en cours de délégation de gestion en radiologie. Et en fin d'année, s'il y a eu économie, la moitié de l'excédent revient au service pour son budget de fonctionnement.

➤ Les résultats obtenus :

- ◆ Traitement rapide et fluide des problèmes quotidiens;
- ◆ Mais aussi examen de questions de fond, de décisions stratégiques avec le concours de tous les responsables concernés:
 - ✓ Cela a permis de régler des questions difficiles concernant les chefs de service et de "parler d'une seule voix";
 - ✓ Prise en compte réciproque des points de vue et des contraintes, même sur des sujets très sensibles;
 - ✓ Un fois les décisions prises, on observe que les membres du conseil exécutif les assument:
 - Pourtant, certaines décisions ont été difficiles à prendre, notamment lorsqu'il fallait les prendre à l'unanimité.
- ◆ Fidélisation des 2/3 des infirmières espagnoles recrutées.

➤ Les difficultés rencontrées :

- ◆ Les membres d'une discipline doivent pouvoir disposer d'une structure commune. Ce n'est pas incompatible avec la suppression des services mais cela suscite des résistances importantes.

➤ Les facteurs clés de la réussite :

- ◆ Les pôles à notre avis sont de grands ensembles, de grands métiers et s'occupent notamment de gestion.
- ◆ Ensuite, la question qui se pose est celle de la pratique médicale, de la prise en charge du patient, dans une filière qui peut comprendre la médecine, puis la chirurgie, etc.