



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

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

**➔ Mieux intégrer et fidéliser le personnel soignant : une  
expérience du management de proximité dans une  
clinique privée**

Juillet 2004

➤ **Le diagnostic de départ**

- ◆ **La préparation de l'accréditation a mis en lumière des insuffisances dans les processus GRH**
  - ✓ des procédures RH qui existent, mais qui ne sont pas toujours bien formalisées
  - ✓ une démarche d'accréditation qui a mis en lumière l'attente du personnel en matière d'écoute
  
- ◆ **Au delà de cela, l'établissement estime disposer de véritables atouts en matière de GRH**
  - ✓ une paix sociale
  - ✓ un très faible turn-over du personnel soignant
  - ✓ une vraie motivation du personnel et un attachement à l'établissement

➤ **L'expérience décrite dans cette fiche ne constitue pas à proprement parler un projet. Il s'agit plutôt d'une posture managériale développée par la Direction de l'établissement :**

- ◆ **équipe de direction restreinte (8 cadres pour un établissement de plus de 200 personnes)**
- ◆ **très forte proximité de l'équipe de direction avec le personnel soignant et les médecins**
- ◆ **écoute permanente des salariés**
- ◆ **utilisation des différents leviers RH favorisant la motivation des personnels**
  - ✓ évaluation,
  - ✓ salaires,
  - ✓ prestations sociales,
  - ✓ accueil & intégration...

➤ Objectifs et nature de l'expérience

◆ Une équipe de direction restreinte et une présence accrue sur le terrain

- ✓ ligne hiérarchique la plus courte possible : 8 cadres pour 200 personnes
- ✓ cadres qui consacrent tous une part importante de leur temps sur le terrain
  - chaque matin, visite des services, écoute du personnel
  - politique de la porte ouverte affichée
- ✓ volonté de limiter la gestion administrative au profit d'un contrôle de l'efficacité sur le terrain
  - suivi quotidien des dépenses et des temps passés
  - alerte en temps réel lorsque le niveau de dépenses réel dépasse le prévisionnel
  - réunions médecins / direction pour réfléchir aux moyens d'optimiser temps médical et dépenses

◆ La formalisation d'outils de GRH, à l'occasion de l'accréditation

- ✓ Accueil et intégration
  - remise d'un livret du nouvel arrivant
  - visite de l'établissement d'une journée
  - chaque service est prévenu de l'arrivée de la personne et attend son arrivée
  - réunion plus longue avec le service d'accueil de la personne
  - chaque nouvel arrivant est systématiquement doublé pendant 3 jours (infirmière très confirmée) à 3 semaines (débutante)
  - des rencontres quotidiennes avec l'infirmière chef
  - un entretien systématique long après un mois

➤ Objectifs et nature de l'expérience (suite)

◆ **Axe 1 : une politique affichée de salaires avantageux**

- ✓ La Direction dispose d'une grille salariale indicative mais :
  - elle accepte des négociations au cas par cas afin de retenir certains personnels (aides soignantes...) dans la limite de ce qui est financièrement possible
  - elle propose un 13ème mois
- ✓ Cela entraîne des différences de salaires en interne qui ne sont pas cachées. Chaque année, la Direction tente d'harmoniser les salaires pour éviter le sentiment d'injustice
  - en proposant une "prime différentielle" qui s'ajoute au salaire de base.
  - en instaurant une "prime de résultat", fonction de la performance de la personne
- ✓ *Au global, la masse salariale a augmenté de 30% sur 3 ans :*
  - *du fait de cette politique salariale...*
  - *... mais d'abord en raison d'un accroissement important de l'activité*

◆ **Axe 2 : les conditions de travail - la volonté affichée d'éviter les sous-effectifs**

- ✓ Une vigilance particulière sur les effectifs et le souci de respecter le cadre d'effectif prévu
- ✓ Pour cela, pas d'appel à l'intérim, mais à un « pool » de vacataires fidèles
  - procure une grande souplesse pour la gestion des plannings
  - Statut avantageux pour les vacataires qui ont fait ce choix spécifique

➤ Objectifs et nature de l'expérience (fin)

◆ Axe 3 - La politique sociale de l'établissement

✓ Logement

- Démarche très active d'utilisation du 1% logement.
- Cela nécessite un vrai suivi de l'organisme gestionnaire : des relances quotidiennes, des rencontres régulières avec lui pour faire le point sur les dossiers

✓ Restauration

- Gros effort fait pour avoir une cantine de haut niveau
- Prix attractif : 3,5 euros / repas

✓ Prêts au personnel

- toujours accepté en cas de besoin important du personnel

➤ **Les résultats obtenus :**

◆ **Aucun poste d'infirmier n'est vacant**

- ✓ Grâce aux conditions salariales attractives
- ✓ Grâce au système de « pool » de vacataires
- ✓ Conditions de travail avantageuses (par exemple « sureffectif » au bloc pour permettre des horaires souples)

◆ **Paix sociale dans l'établissement**

- ✓ Attachement des salariés à l'établissement : plusieurs sont partis... puis revenus

➤ **Les facteurs clés de la réussite :**

◆ **Gestion « affective » des relations avec les salariés**

- ✓ La situation personnelle de chaque salarié est prise en compte
- ✓ Une attention particulière est apportée aux nouveaux salariés

◆ **Disponibilité de l'équipe de Direction**

- ✓ En tant que médecin, le directeur est dans les services et repère d'emblée les difficultés et besoins du personnel
- ✓ La porte du directeur est toujours ouverte ; il reçoit les salariés sans rendez-vous
- ✓ Seulement 8 cadres pour 200 salariés : implication importante du directeur dans l'encadrement